

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO MEDICOS ASOCIADOS S.A.

Presentado por:

ADRIAN DAVID BRAVO ORTIZ

NANCY JANNETH GUERRERO GUTIERREZ

Director:

ANDRES ORTEGA SERNA

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPECIALIZACION GERENCIA DE MERCADEO
BOGOTA, 2017**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. EVALUACIÓN CORPORATIVA.....	1
1.2 Objetivos Corporativos:	2
1.3 Estrategias corporativas (plan de Mercadeo 2011 -2014):.....	3
1.4 Misión.....	4
1.5 Visión	4
1.6 Análisis evaluación corporativa	4
2. ANÁLISIS INTERNO – AUDITORÍA DE MARKETING - MÉDICOS ASOCIADOS S.A.....	6
2.1 Gráfica Araña (Matriz de Competitividad).	6
2.2 Análisis Causa Efecto.....	8
3. ANÁLISIS SITUACIÓN Y ATRACTIVO DE MERCADO.....	14
3.1. Estudio del Mercado.....	14
3.1.1. Tendencias Sector Salud Colombiano.....	14
3.1.2. Tendencias sector salud a nivel mundial.	16
3.1.3. Barreras de entrada y salida Sector Salud.	17
3.1.4 Tamaño del Mercado.	18
3.1.5 Ciclo de vida del sector.	20
3.1.6 Nivel de Saturación.	22
3.1.7 Características del lugar de intercambio:.....	24
3.1.8 Observación de Distribuidores, competidores, y población: dónde están, cómo son los complementarios y sustitutos.....	24
3.1.9 Cómo son los influenciadores de compra.	24
3.2. Análisis del consumidor.	25
3.2.1. Segmento de mercado a atacar:	25
3.2.2. Centros de compra. Dónde compra.	26
3.2.3 Rotación de clientes. Cada cuanto y qué cantidades compran	26
3.2.4 Proceso de compra; describe el check list que hace al comprar	26
3.2.5. Disposición de compra. Cuánto está dispuesto a gastar o cómo lo hace.	27
3.2.6 Pautas de compra. Requisitos que tiene para comprar mi producto.	27
3.3. Competidores.	27

3.3.1. Identificación de competidores.....	27
3.3.2. Hospital Universitario Clínica San Rafael.....	28
3.3.3. Hospital Universitario Mayor Méderi	29
3.3.4. Clínica de Occidente.....	30
3.3.5 Participación de Mercado Médicos Asociados S.A. y sus competidores:.....	30
3.3.6 Principal Competidor.....	31
3.3.7 Líder y Retadores.....	32
3.3.8 Estrategias y Productos Usados	32
3.3.9 Sistemas de Distribución y ventas: cómo llegan al cliente, tácticas.....	33
4. ANALISIS DE MATRICES	34
4.1. Matriz Atractivo del Mercado	34
4.2. Ventaja competitiva.....	35
4.3. Atractivo del Mercado Vs. Ventaja Competitiva	36
4.4. Matriz de Evaluación Factores Externos.....	38
4.5. Matriz de Evaluación Factores Internos	39
4.6. MIME	40
4.7. Matriz BCG	41
4.8. Matriz Ansoff	43
4.9. Matriz DOFA	44
5. MAPA ESTRATEGICO	45
5.1. Plan de acción:	45
5.1.1. Objetivo general del plan de mercadeo:	45
5.1.2. Planteamiento nueva estructura área de mercadeo	48
5.1.3. Organigrama de nueva estructura del área de mercadeo propuesta para M.A.S.A:	50
5.1.4. Planteamiento estructura Departamento de Ventas.	51
5.1.5. Presupuesto de Ventas	52
5.1.6. Propuesta Mapa de Experiencia del Cliente – Médicos Asociados.....	54
5.1.7. Promesa de Valor de Médicos Asociados.	59
5.1.8. Declaración de Posicionamiento de Médicos Asociados.	59
5.1.9. Parámetros para proceso de costeo y fijación de precios	59
6. TABLERO DE CONTROL	61
CONCLUSIONES.....	63
REFERENCIAS.....	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Número de afiliados por EPS.....	19
Tabla 2. Total población afiliada por régimen.....	20
Tabla 3. Participación de las entidades 2015-2016.....	31
Tabla 4. Atributos de calidad por Clínica	32
Tabla 5. Matriz atractivo del mercado	35
Tabla 6. Matriz de ventaja competitiva.....	36
Tabla 7. Evaluación factores externos	38
Tabla 8. Evaluación factores internos	39
Tabla 9. Propuesta plan de acción.....	46
Tabla 10. Tabla de responsabilidades por proceso	55

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Matriz de competitividad	6
Gráfica 2. Distribución de camas entre sector privado y sector público	22
Gráfica 3. Resultados evaluación de la matriz	37
Gráfica 4. Matriz Interna - Externa.....	40
Gráfica 5. Matriz BCG.....	42

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Estructura, formalización del Área de Mercadeo.	8
Ilustración 2. Servicio al Cliente.....	9
Ilustración 3. Precio.	10
Ilustración 4. Comunicación.	11
Ilustración 5. Ventas y Fuerza de Ventas.....	11
Ilustración 6. Producto o Servicio.....	12
Ilustración 7. Nueva estructura área de mercado	49
Ilustración 8. Mapa de Experiencia Cliente – Médicos Asociados	54

1. EVALUACIÓN CORPORATIVA

Médicos Asociados S.A., es una Institución prestadora de servicios de salud, fundada en 1975 en la ciudad de Bogotá, cuenta actualmente con tres Clínicas con las cuales desarrolla su objeto social, el cual se centra en la prestación de servicios médico asistenciales de III y IV nivel de complejidad con hospitalización.

En la ciudad de Bogotá el portafolio de servicios de Clínica Fundadores, está diseñado para la realización de procedimientos quirúrgicos de III nivel de complejidad para adultos únicamente. El enfoque de Clínica Federmán es materno infantil, con servicios especializados de ginecología obstetricia y pediatría.

En cuanto a la Clínica San Sebastián de la ciudad de Girardot, su portafolio de servicios integra la atención para pacientes pediátricos, y adultos, se caracteriza por ser centro de referencia en el Departamento del Tolima y toda su zona de influencia.

Existe una particularidad en la estructura corporativa de Médicos Asociados S.A., en cuanto a la planeación estratégica, específicamente en la Ciudad de Girardot, ya que ésta clínica cuenta con un proceso de mercadeo independiente, es decir, no se cuenta con una planeación estratégica de mercadeo estructurada y centralizada desde Bogotá, lugar donde se definen las estrategias corporativas.

El plan de mercadeo que se identificó y diseñó tuvo vigencia de 2011 a 2014, luego de ese análisis no se identificó estudio de mercado ni existencia de plan de mercadeo actualizado para la organización.

1.2 Objetivos Corporativos:

Los objetivos corporativos de MEDICOS ASOCIADOS S.A. son; (plan de Mercadeo 2011-2014):

- Diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia de los contratos de régimen de excepción.
- Generar relaciones de confianza, credibilidad y cumplimiento de promesa de valor recíprocamente y de largo plazo
- Lograr que los márgenes de contribución para los servicios y modelos de negocio, generen excedentes que apoyen la sostenibilidad y crecimiento del negocio.
- Incentivar el uso de servicios diferentes o complementarios, por los que el usuario ingreso inicialmente.
- Lograr que los clientes institucionales reconozcan en MASA, una solución integral y especializada para sus necesidades, de tal manera que demanden los servicios sin necesidad de promocionarlos.
- Mejorar el portafolio de productos de la organización.
- Participar en escenarios nuevos en los que MASA no tiene negocios actualmente.
- Recopilar de la información que genera el negocio, para convertirla en herramientas para la toma decisiones competitivas.
- Diseñar e implementar un proceso para la monitorización del comportamiento sectorial, mercado y externo.

- Disminuir la rotación de los cargos, retención del talento humano.
- Desarrollar equipos de alto rendimiento.

1.3 Estrategias corporativas (plan de Mercadeo 2011 -2014):

- Aumentar las ventas para nuevos y actuales servicios, diferentes a los programas capitados.
- Desarrollar una promesa de valor al cliente institucional, usuarios y sus familias, que puede ser probada a través de indicadores de resultados clínicos (definir indicadores s/patologías), satisfacción de los usuarios y ahorros/beneficios económicos y/o operacionales.
- Diseñar y formalizar la Metodología para conocer los costos de los recursos y atenciones, según los principales diagnósticos que ingresan a la IPS.
- Optimizar la cadena de abastecimiento (Negociaciones de compras, consumos, administración de inventarios, y logística).
- Desarrollar acciones que permitan penetrar, promocionar y comercializar actuales o nuevos servicios.
- Rediseñar y fortalecer marca MASA.
- Desarrollar productos actuales mejorados (usuario y clientes).
- Desarrollar acciones que permitan penetrar, promocionar y comercializar actuales o nuevos servicios.

- Crear un proceso de Planeación y proyectos.
- Diseñar un plan de desarrollo profesional que permita la promoción interna y la capacitación continuada.
- Diseñar un plan de retención del talento humano mediante Incentivos.
- Desarrollo de la gestión por competencias que este encauzada con la cultura organizacional y los proyectos que apoye el Direccionamiento Estratégico.

1.4 Misión

Somos una organización prestadora de servicios de salud multiespecializados en la zona centro de Colombia, focalizados en el bienestar de los usuarios y sus familias, mediante la atención integral de sus necesidades en salud, con los más altos estándares de calidad a través de procesos confiables y cálidos, con énfasis en el desarrollo del talento humano, equipos de alto rendimiento y la innovación tecnológica centrada en el usuario.

1.5 Visión

Ser reconocidos por la gestión de soluciones innovadoras relacionadas con salud y bienestar para nuestros clientes. (2014).

1.6 Análisis evaluación corporativa

El análisis corporativo muestra que el plan de mercadeo de la organización tuvo vigencia hasta el año 2014, es decir no existe un plan de mercadeo actualizado y los objetivos que se planteaban en el último plan no fueron implementados en su totalidad, tampoco existe evidencia

de que se haya llevado a cabo un proceso de medición y de mejoramiento continuo, por el contrario, lo que se pudo identificar es la pérdida de importancia del área de mercadeo.

La dependencia de los contratos de régimen de excepción sigue siendo muy alta, y en la actualidad la empresa atraviesa por una crisis financiera y societaria, no se implementaron las estrategias para reducir la dependencia de estos contratos, y se evidenció que no hubo participación en el proceso licitatorio que se realizó en 2017 para continuar siendo la IPS prestadora de servicios de salud de los docentes del magisterio.

La misión no refleja la realidad actual de Médicos Asociados, ya que existen algunos servicios que fueron excluidos de su portafolio de servicios, su capacidad instalada se redujo, carece de la integralidad que se menciona en ella.

La contratación del personal se hace a través de cooperativa de trabajo asociado, situación que no está alineada con énfasis en desarrollo de talento humano mencionada en la misión, ya que en la actualidad no se realizan capacitaciones, planes de promoción interna, ni actividades de bienestar.

En cuanto a su visión no se han implementado las tácticas alineadas con lo que se plantea respecto a innovación y soluciones innovadoras, por el contrario, su portafolio de servicios, se ha mantenido estático el proceso de desarrollo de nuevos productos.

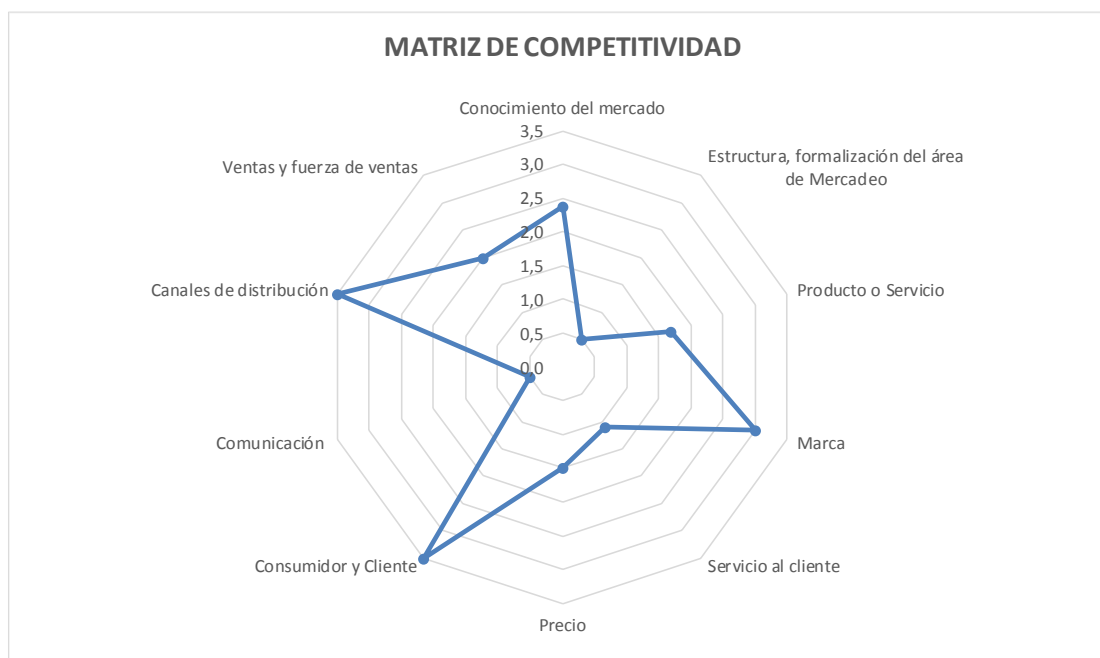
2. ANÁLISIS INTERNO – AUDITORÍA DE MARKETING - MÉDICOS ASOCIADOS S.A.

2.1 Gráfica Araña (Matriz de Competitividad).

Una vez aplicado el cuestionario para evaluación de factores internos, a la gerencia de la empresa Médicos Asociados S.A., se realiza una calificación para cada uno de los aspectos, dentro de los procesos clave que conforman el análisis de la organización desde las variables de mercadeo, a continuación, se pueden observar los resultados obtenidos en el proceso de evaluación:

Gráfica 1. Matriz de competitividad

Conocimiento del mercado	2,4
Estructura, formalización del área de	0,5
Producto o Servicio	1,7
Marca	3,0
Servicio al cliente	1,1
Precio	1,5
Consumidor y Cliente	3,5
Comunicación	0,5
Canales de distribución	3,5
Ventas y fuerza de ventas	2,0

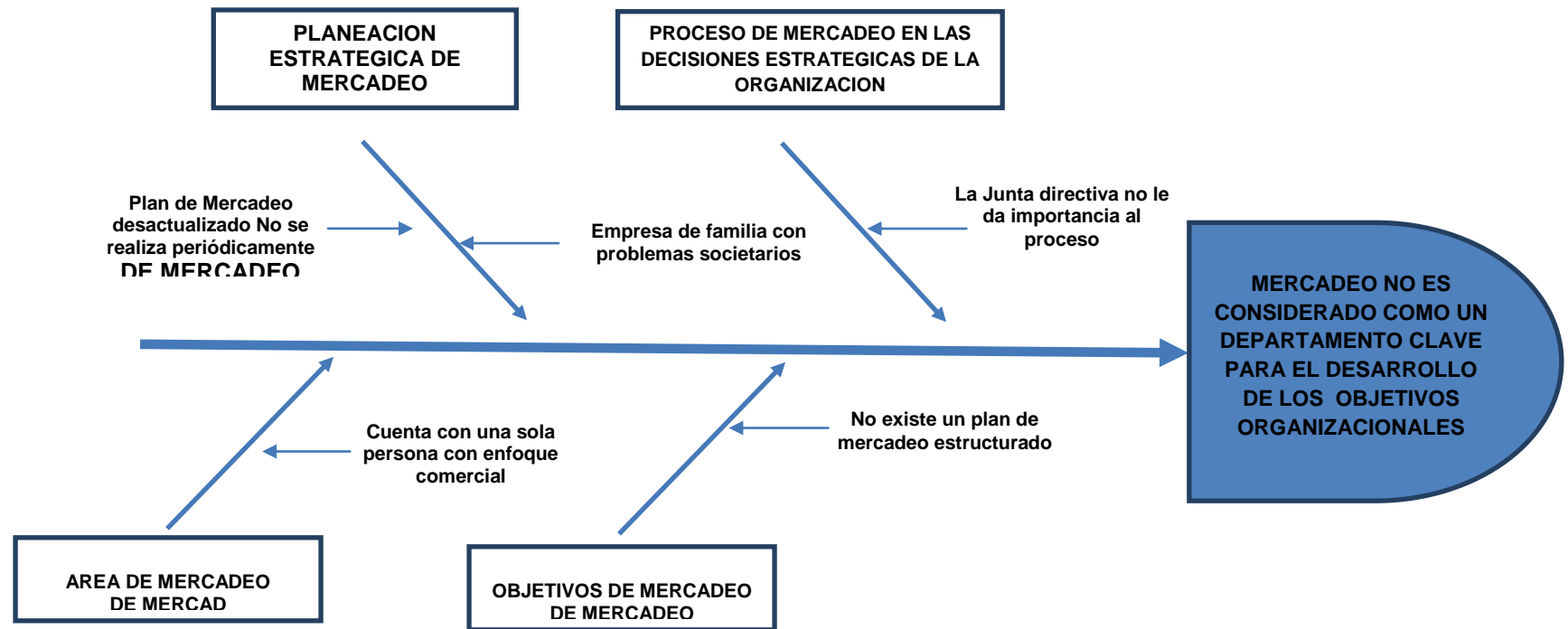


Fuente: Elaboración propia

Como se analiza en la gráfica, una vez realizado el proceso de evaluación, se identifican los procesos críticos y se procede a realizar por cada uno de ellos un análisis de relación causa efecto, detallados a continuación:

2.2 Análisis Causa Efecto

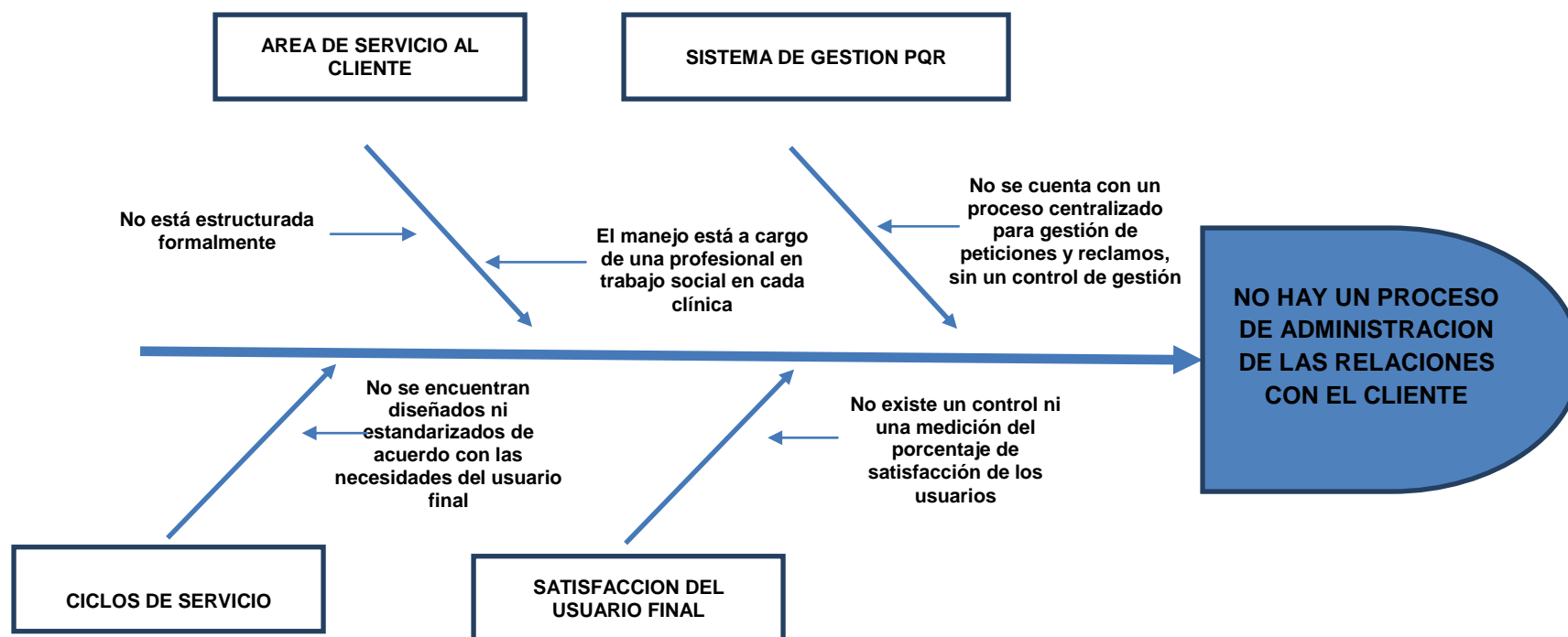
Ilustración 1. Estructura, formalización del Área de Mercadeo.



La compañía liderada por su presidente no considera Mercadeo como un proceso relevante dentro de la organización, el área de mercadeo se ha reducido y no cuenta con un presupuesto asignado para actualización de planes de mercadeo y desarrollo de programas de mercadeo, desde hace aproximadamente 4 años los problemas societarios han generado un impacto negativo en la planeación y actualización del direccionamiento estratégico de la organización, actualmente el proceso de mercadeo cuenta con una sola persona con enfoque comercial.

Fuente: Elaboración propia

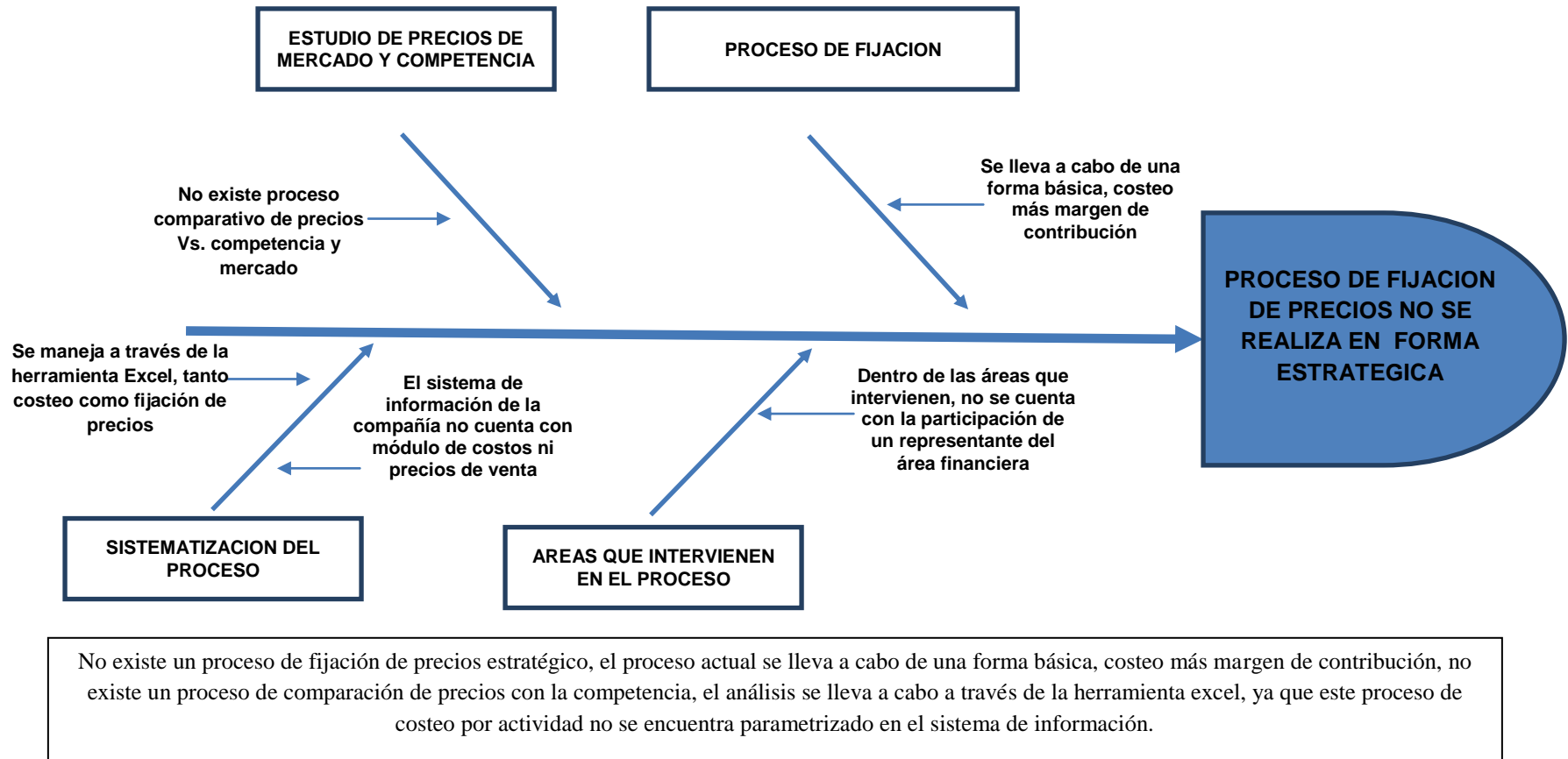
Ilustración 2. Servicio al Cliente.



Médicos Asociados es una empresa dedicada a la prestación de servicios médicos netamente, sin embargo, no hay un proceso de administración de las relaciones con el usuario final ni con el cliente corporativo, en la actualidad no existe un proceso que permita la medición de los porcentajes de satisfacción de los usuarios, los ciclos de atención de servicio o ruta de atención del usuario final no están diseñados de acuerdo con las necesidades del usuario final.

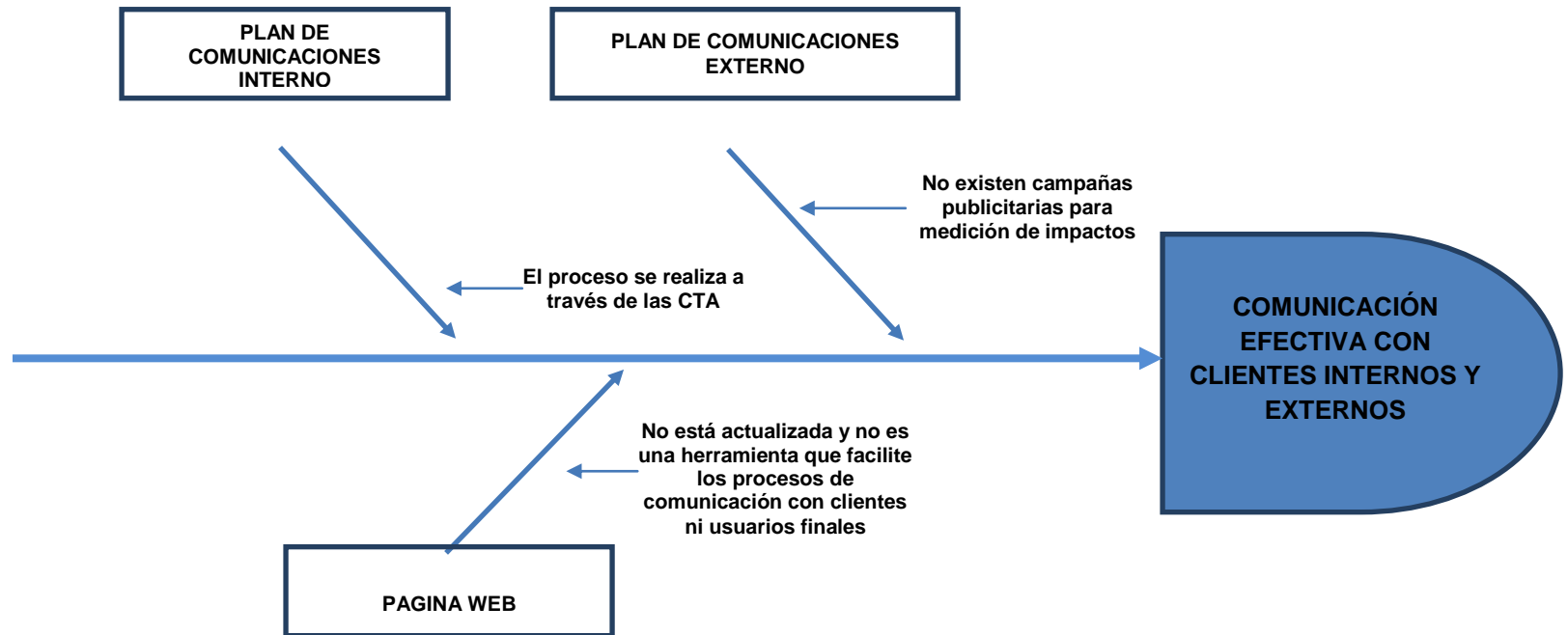
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Precio.



Fuente: Elaboración propia

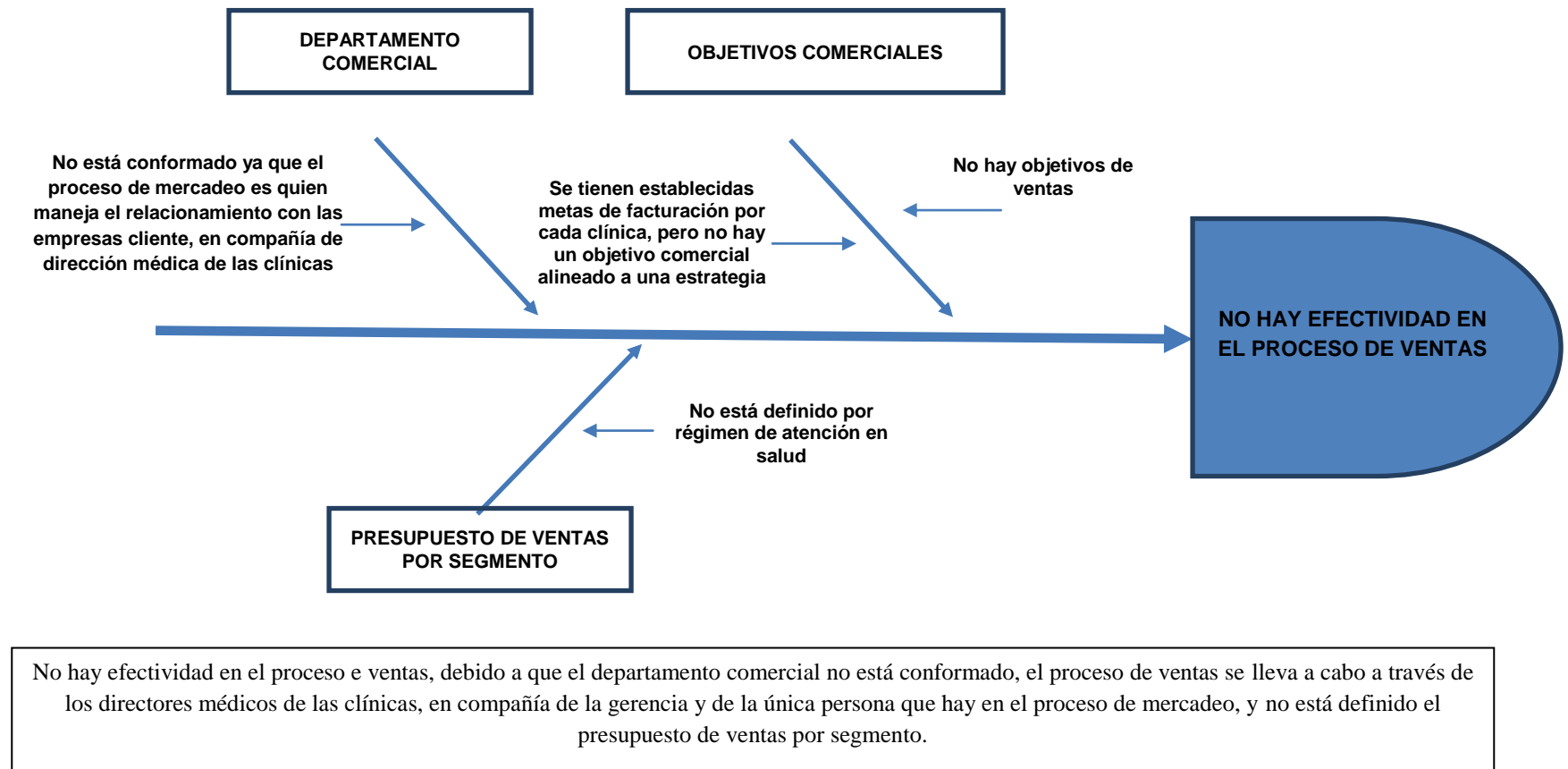
Ilustración 4. Comunicación.



Dentro de la compañía no existe un proceso de comunicación interna y externa, ni existe un departamento de comunicaciones, no existen campañas publicitarias para medición de impacto de la marca y de sus estrategias dentro del sector salud, la página web está desactualizada y su diseño es muy básico, ya que no se analiza como una herramienta facilitadora para los usuarios finales y los clientes corporativos.

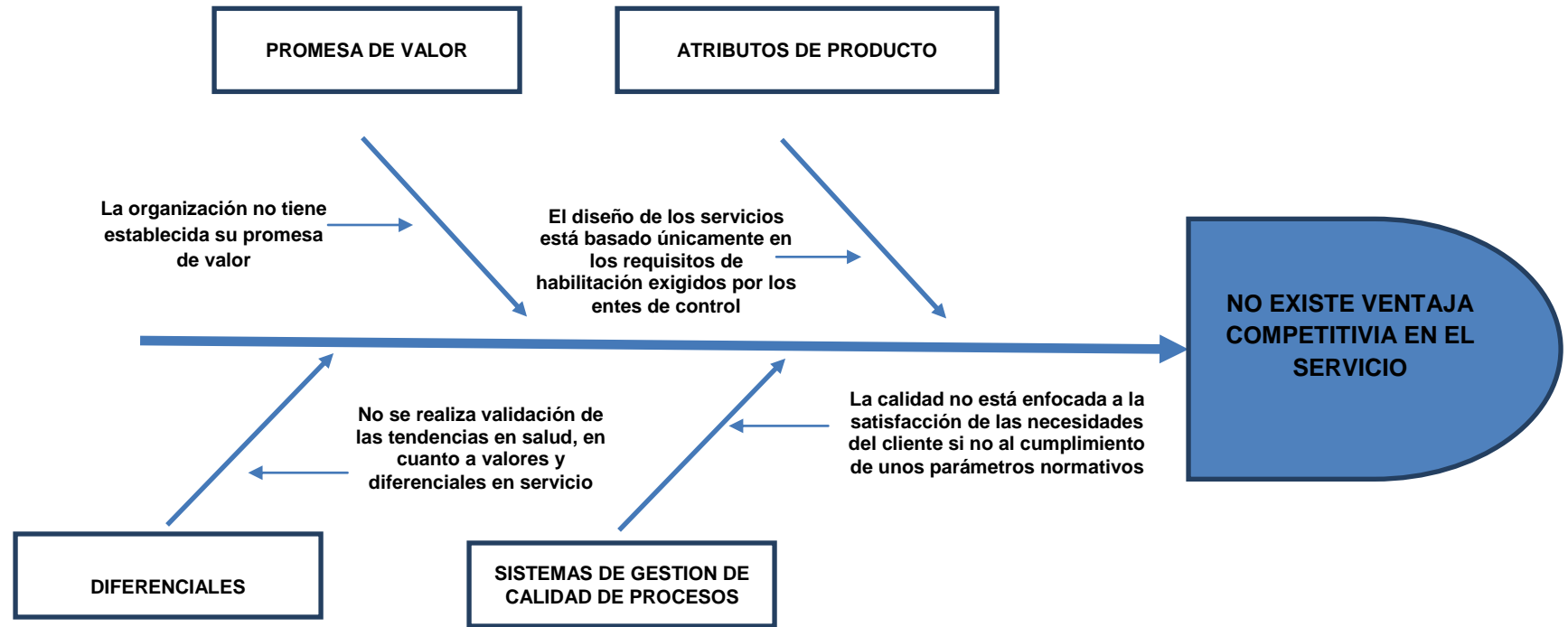
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Ventas y Fuerza de Ventas.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Producto o Servicio.



No se tiene identificada ni se comunica la ventaja competitiva de la organización, no se realiza evaluación de las tendencias del sector salud en cuanto a valores y diferenciales del servicio, es importante definir la promesa de valor, identificar la ventaja competitiva y su declaración de posicionamiento.

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS SITUACIÓN Y ATRACTIVO DE MERCADO.

3.1. Estudio del Mercado

3.1.1. Tendencias Sector Salud Colombiano.

Según el informe de competitividad de 2016 emitido por el Consejo privado de competitividad, una de las tendencias más importantes asociadas al sector salud y productividad es la implementación y reglamentación de la ley estatutaria, todos los actores del sistema general de seguridad social en salud en Colombia, deben replantear su modelo de prestación de servicios de salud teniendo en cuenta los puntos clave de la ley estatutaria, como son: Modificación de planes de beneficios, los cuales deben contemplar claramente las exclusiones sobre todo en lo relacionado a medicamentos, este plan debe basarse y ser muy claro en el análisis y detalle de las exclusiones (artículo 15 de la Ley 1751 de 2015). El nuevo plan de cobertura debe relacionar detalladamente los procedimientos, medicamentos y tecnologías en salud que no podrán quedar incluidos, lo que muestra una clara tendencia de ajuste en la forma como se deberán ofertar los servicios de salud a las aseguradoras, ya que lo que busca la reforma además de dejar muy claros los servicios quedarán fuera de cobertura, es dejar un único plan de beneficios que garantice la atención de servicios sin importar el régimen al que pertenezca un afiliado.

Estas modificaciones alineadas con la nueva reforma, en materia de exclusiones de servicios, se convierten en una oportunidad para las Instituciones prestadoras de servicios de salud, para planear la forma como pueden ser ofertados a los usuarios directamente o a las aseguradoras los servicios que no quedarán incluidos en el plan de cobertura.

Por otra parte, la entrada en vigencia de la reforma estatutaria está cambiando la composición del sector salud, ya que, al considerarse la salud como un derecho fundamental sin importar, el estado de afiliación, se está vinculando mucha más población independiente que cotizaba al régimen contributivo, al régimen subsidiado, este cambio en composición del sistema

según el informe de competitividad 2016 del CPC, es el mayor reto el sector en cuanto a sostenibilidad financiera.

En cuanto a infraestructura en salud, la encuesta de Opinión Empresarial del Institute for Management Development, muestra que Colombia se encuentra por debajo del promedio latinoamericano, con una calificación de 2.5 sobre 10, siendo superada por países latinoamericanos como México, Argentina y Chile.

De igual forma el informe de competitividad da cuenta del déficit que tiene Colombia a nivel de camas hospitalarias, con un análisis de la organización mundial de la salud, el CPC muestra que por cada 1.000 habitantes Colombia cuenta con 1.5 camas para responder a las necesidades en salud, lo que evidencia una vez más que Colombia se encuentra dentro del grupo de países de más bajo desempeño.

En cuanto a calidad y acceso a los servicios de salud, el informe de competitividad 2016, muestra que la tendencia de crecimiento de población afiliada se incrementó en 10 puntos porcentuales, sin embargo, más del 25% de la población con problemas de salud, tiene dificultades de acceso al sistema a causa, de las barreras del sector, como son: Mal servicio o cita distanciada en tiempo, centros de atención lejanos, muchos trámites para una cita, etc.

Como respuesta a las tendencias del sector y debido a que una de las barreras más importantes para acceso a los servicios de salud, es la distancia de los centros médicos, el CPC plantea la necesidad de mejorar e implementar el proceso de consulta por TELEMEDICINA, la cual a muy bajos costos garantizará la cobertura en zonas apartadas con problema de oferta, esta tendencia muestra un fuerte potencial de este espacio para ampliar la oferta de servicios de salud, enfocados a promoción y prevención de la salud.

Todas estas variables de tendencias analizadas, muestran la razón por la cual según el CPC en su informe 2016, se clasifica a Colombia con el lugar No. 1 de porcentaje de gasto total en salud cubierto por los hogares, es decir el gasto de bolsillo para atender problemas de salud en Colombia continua en aumento debido a que quienes cuentan con capacidad de pago, deciden

acceder a los servicios en forma particular y cada vez están más dispuestos a pagar adicional a su plan de beneficios, por servicios oportunos y de calidad. (Concejo privado de competitividad, 2017)

3.1.2. Tendencias sector salud a nivel mundial.

Según el análisis: Más sano, más justo, más seguro, encargado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y preparado por el Profesor Sir Liam Donaldson, la expectativa de vida a nivel mundial al nacer supera en la actualidad los 71 años, este indicador está estrechamente vinculado con el manejo adecuado de enfermedades que han sido tratadas profesionalmente y que han permitido la disminución en las tasas de mortalidad, a nivel mundial, con excepción de los países en guerra.

Según lo plantea el informe en mención, las naciones unidas han planteado como objetivos de desarrollo sostenible la vida sana y el bienestar, lograr la cobertura sanitaria universal; promover la salud mental y el bienestar; fortalecer la prevención y el tratamiento oportuno de las enfermedades, con programas enfocados a la prevención de las enfermedades y no solamente al tratamiento y manejo de la enfermedad como tal, se demuestra entonces que el enfoque a nivel mundial de manejo de los programas de salud sigue siendo garantizar la cobertura oportuna de los servicios de salud, con programas de atención enfocados en la promoción de la salud y prevención de las enfermedades

Con el aumento de la expectativa de vida, la organización Mundial de la Salud incorpora en su informe un capítulo centrado en Envejecimiento saludable, muestra que el sistema de atención en salud a nivel global se está centrando de manera creciente en cuestión de esperanza de vida sana, aunque su importancia varía significativamente de un país a otro, esta es una tendencia marcada que debe ser tenida en cuenta en el diseño de planes de atención en salud. (Organización mundial de la salud , 2017)

3.1.3. Barreras de entrada y salida Sector Salud.

Según análisis de Fedesarrollo en su informe Competencia en el sector de la salud: énfasis en el caso colombiano, David Bardey, las barreras de entrada y de salida que afectan la incursión y permanencia en el mercado de servicios del sector salud son:

Barreras de Entrada:

- Alta inversión en tecnología e infraestructura: Teniendo en cuenta que el montaje de un hospital o clínica requiere de una gran inversión en construcción y adecuación de instalaciones, debido a las exigencias de las leyes gubernamentales. Adicionalmente, la inversión en tecnología también es grande ya que se requiere disponer de equipos médicos especializados para los diferentes procesos que se llevan a cabo en una institución dedicada a la prestación de servicios de salud.
- Limitada oferta de profesionales especializados en salud: Esto se da teniendo en cuenta primero que todo, que no existen muchas facultades de medicina en las instituciones de educación superior del país y sumado a esto, estas entidades limitan sus cupos para preparar a profesionales especializados en las diferentes áreas de la salud. Por ese motivo incluso, no todas las instituciones prestadoras de servicios de salud cuentan con todas las especialidades, y el acceso y la oportunidad a una cita son cada vez más alejados de las necesidades del usuario final y de lo que exige la normatividad vigente en términos de oportunidad.
- Barreras legales: Hay una exigibilidad grande con respecto al cumplimiento de normas y leyes en la prestación de los servicios de salud, debido a la complejidad de este tema; ya que se refiere al bienestar físico de los seres humanos, por este motivo el Gobierno establece unas normas importantes que se deben cumplir a cabalidad en el momento de crear una nueva entidad de salud.

Barreras de Salida:

- Capacidad instalada: al igual que se considera una barrera de entrada es una barrera de salida teniendo en cuenta que la alta inversión que se realiza con la construcción, adecuación e instalación de una institución prestadora de servicios de salud, no permite que sea tan fácil salir de los equipos médicos, las instalaciones que en este caso son exclusivas para este tipo de servicios. Adicionalmente el personal que labora, ya que al estar en marcha una empresa de este tipo la cantidad de personas que requiere para operar es grande y al momento de salir del mercado generaría un gran impacto en el porcentaje de desempleo.
- El dinero que se invierte en licencias para el funcionamiento de una clínica es irrecuperable, por tanto, se considera una barrera de salida, ya que la inversión en tecnología e infraestructura en algún porcentaje puede recuperarse, pero la alta inversión en licencias para funcionar no son recuperables.
- Reputación de la marca: al ser tan limitada la cantidad de empresas del sector salud que existe y que en ellas se presta servicios a la mayoría de la población de un determinado lugar o región, el reconocimiento que se logra es muy importante por lo cual, al querer salir del mercado, la imagen de la marca se perdería totalmente y con ella la reputación de los dueños e incluso de los empleados de la empresa.

3.1.4 Tamaño del Mercado.

Para analizar tamaño del mercado se analizó el reporte del número de afiliados por cada Eps para la vigencia Febrero 2015, en el cual se relaciona el total de la población afiliada por EPS a nivel nacional, las resaltadas en verde son las entidades con las que actualmente Médicos Asociados S.A. tiene convenio vigente:

Tabla 1. Número de afiliados por EPS

Nombre Entidad	Cod Entidad	2015
ALIANSA SALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.	EPS001	200.536
CAFESALUD E.P.S. S.A.	EPS003	5.032.725
CAPRECOM EPS	EPSC20	384
COMFENALCO VALLE E.P.S.	EPS012	251.220
COMPENSAR E.P.S.	EPS008	1.102.965
COOMEVA E.P.S. S.A.	EPS016	2.792.434
CRUZ BLANCA EPS S.A.	EPS023	574.393
E.P.S. FAMISANAR LTDA.	EPS017	1.676.498
E.P.S. SALUDCOOP	EPS013	8
E.P.S. SANITAS S.A.	EPS005	1.482.028
EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN-DEPARTAMENTO MEDICO	EAS016	10.792
EPS SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A. - EPS S.O.S. S.A.	EPS018	875.424
EPS Y MEDICINA PREPAGADA SURAMERICANA S.A	EPS010	2.231.644
FONDO DE PASIVO SOCIAL DE LOS FERROCARRILES NALES	EAS027	43.607
GOLDEN GROUP S.A. EPS	EPS039	39
HUMANA VIVIR S.A. E.P.S.	EPS014	2
LA NUEVA EPS S.A.	EPS037	2.817.155
MULTIMEDICAS SALUD CON CALIDAD EPS S.A.	EPS038	1
SALUD TOTAL S.A. E.P.S.	EPS002	2.110.116
SALUDCOLOMBIA EPS S.A.	EPS034	1
SALUDVIDA S.A .E.P.S	EPS033	93.752
Total general		21.295.724

Fuente: (Supersalud, 2015)

En cuanto a total de población afiliada por segmento o régimen de atención en salud, a continuación se relaciona el total de población afiliada, en una proyección de datos realizada por el DANE:

Tabla 2. Total población afiliada por régimen

AFILIADOS POR RÉGIMEN	Cantidad	% del total	% de afiliados
Activos en Régimen Contributivo	5.985.977	76,0%	80,0%
Activos en Régimen Subsidiado	1.295.889	16,4%	17,3%
Regímenes de Excepción (estimado)	203.889	2,6%	2,7%
Subtotal afiliados	7.485.755	95,0%	100,0%
NO AFILIADOS	Cantidad	% del total	
Afiliables al Régimen Subsidiado (SISBEN Niveles 1 y 2)	106.784	1,4%	
Encuestados que no se pueden afiliar al subsidiado por puntaje Sisbén superior	106.222	1,3%	
No afiliados No Sisbenizados atendidos con cargo al FFDS-SDS en 2014	81.540	1,0%	
Subtotal no afiliados	294.546	3,7%	
TOTAL AFILIADOS + NO AFILIADOS	7.780.301	98,8%	
Proyección población DANE a 2015	7.878.783		

Fuente: (DANE, 2016)

Con estas cifras podemos tener un consolidado de tamaño de mercado a nivel nacional y local del mercado de servicios de salud.

3.1.5 Ciclo de vida del sector.

Teniendo en cuenta que el ciclo de vida de un sector sigue las mismas fases del ciclo de un producto, se puede determinar que el ciclo de vida del sector salud en Colombia se encuentra en etapa de madurez ya que existen empresas grandes consolidadas, que llevan muchos años en el mercado. Generalmente las empresas en este sector cuentan con una gran trayectoria y reconocimiento, dependiendo del lugar donde se localizan este reconocimiento puede ser a nivel regional o nacional; cuando ingresa un nuevo competidor debe ser una empresa líder y con

reconocimiento sea a nivel nacional o incluso internacional, además de la solidez financiera que debe tener para poder apalancar la inversión en infraestructura y tecnología, de tal manera que pueda estar a la altura de los competidores del sector. La demanda es estable, los niveles de crecimiento son bajos ya que varían dependiendo del crecimiento de la población, medidos por los índices de natalidad y de mortalidad, la variación de la composición de los grupos etarios y de cómo controlan las entidades promotoras la captación y afiliación de estos grupos; esto se debe a que el cambio de estas variables no es muy dinámico.

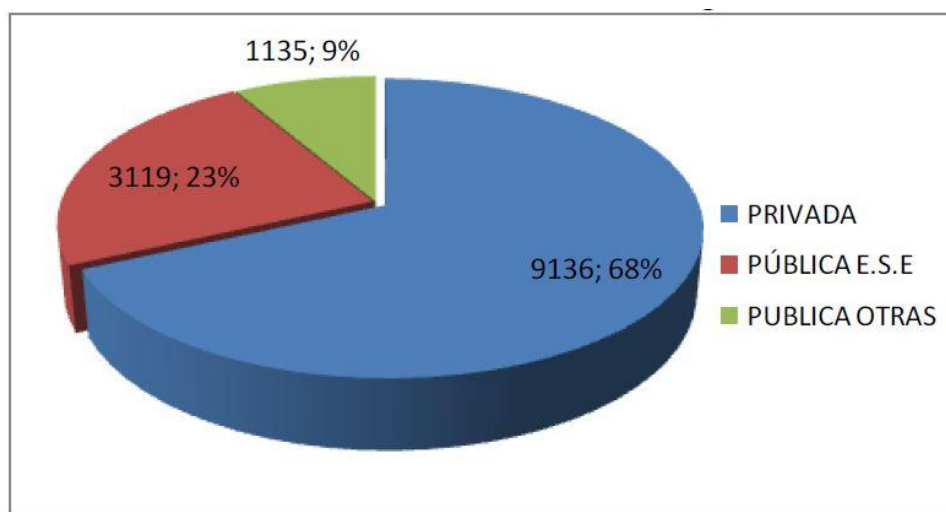
Sin embargo, en la actualidad el sector salud se encuentra en crisis, por varias causas, la más importante, la estructura del sistema general de seguridad social en salud, el modelo actual a pesar de la implementación de la ley estatutaria, permite que en el proceso de giro de los recursos a los departamentos de Colombia, el dinero se pierda (hay corrupción), hay incumplimiento por parte de las entidades promotoras de salud en los compromisos financieros y administrativos que adquiere con las instituciones que prestan los servicios de salud, el proceso de autorización de servicios para los usuarios finales se convierte en la mayor barrera de acceso a los servicios, con procesos prolongados que ponen en riesgo el tratamiento y recuperación de los usuarios, el tiempo para asignación de una cita con medicina especializada es hasta de 6 meses, es decir la oportunidad es deficiente, según el informe de competitividad 2017, el 25% de las personas con problemas de salud no reciben atención médica por culpa de estas barreras. (Concejo privado de competitividad, 2017)

Por otro lado, el proceso de recuperación de cartera de las instituciones prestadoras cada vez es más complejo, la edad de la cartera supera los 90 días, y el proceso de auditoría de las cuentas que subcontratan las entidades responsables de pago, está enfocado a devolver las cuentas, negar pagos a pesar de que se demuestre la prestación de los servicios, por esta razón el deterioro de las relaciones comerciales con algunas ERP se hace cada vez más evidente, por lo general se dan por terminados los contratos de prestación de servicios con las entidades que presentan mora en los pagos, y luego se convierte en cartera de difícil recaudo, donde se debe por lo general solicitar la intervención de la Superintendencia Nacional de Salud para mediar en estos procesos y se debe incurrir en procesos jurídicos que prologan mucho más la posibilidad de recuperar estas cuentas. (ConsultorSalud.com, 2017)

3.1.6 Nivel de Saturación.

De acuerdo a un reporte de la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, existen un total de 13.390 camas hospitalarias, lo que de acuerdo al Ministerio de Salud equivale a una relación de 1,6 camas por 1000 habitantes (Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, 2015). A continuación se muestra una distribución de camas entre el sector privado y el sector público.

Gráfica 2. Distribución de camas entre sector privado y sector público



Fuente: Secretaría Distrital de Salud de Bogotá (2015).

El 23,3% (3.119) camas habilitadas en Bogotá pertenecen a la red pública adscrita a la Secretaría Distrital de Salud, el 68,2% (9.136) a la red privada y el 8,5% (1.135) corresponden a camas públicas del orden nacional y departamental. Esto muestra que no hay saturación en la oferta de servicios de salud, por el contrario, y de acuerdo a las tendencias revisadas anteriormente, se puede evidenciar una carencia de esta cobertura teniendo en cuenta la gran cantidad de población que se atiende en Bogotá.

A nivel de competencia en la categoría de instituciones de tercer nivel que es en la que se encuentra Médicos Asociados, en Bogotá existen 31 entidades las cuales representan una oferta de 6.153 camas hospitalarias. A continuación, se muestra la cantidad de camas disponibles por entidad:

Oferta de Camas en Instituciones Privadas Tercer Nivel - Bogotá	
INSTITUCION	TOTAL CAMAS (NO INCLUYE URGENCIAS)
CLINICA BOGOTA S.A.	89
CLINICA DAVID RESTREPO	73
CLINICA DE LA MUJER	40
CLINICA DE LA POLICIA	310
CLINICA DE MARLY S.A.	106
CLINICA DE OCCIDENTE	171
CLINICA DEL COUNTRY	226
CLINICA DEL NIÑO	216
CLINICA EL BOSQUE LTDA.	106
CLINICA FEDERMAN - MEDICOS ASOCIADOS	94
CLINICA FUNDADORES	92
CLINICA JUAN N. CORPAS	82
CLINICA NUEVA CONGREGACION DE DOMINICAS DE STA CATALINA DE SENA	95
CLINICA PALERMO	77
CLINICA SAN PEDRO CLAVER	759
CLINICA SHAI0 - FUNDACION ABOOD SHAI0	239
CLINICA VASCULAR NAVARRA	59
FUNDACION CARDIO INFANTIL	188
FUNDACION SANTA FE	161
HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARIO DE LA SAMARITANA	240
HOSPITAL MILITAR CENTRAL	510
HOSPITAL SAN JOSE SOCIEDAD DE CIRUGIA DE BOGOTA	246
HOSPITAL UNIV. PEDIATRICO DE LA MISERICORDIA	190
HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN IGNACIO	260
HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS	493
HOSPITAL UNIVERSITARIO CLINICA SAN RAFAEL	270
INSTITUTO FRANKLIN DELANO ROOSEVELT	65
INSTITUTO MATERNO INFANTIL CONCEPCION VILLAVECES DE ACOSTA	263
INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA E.S.E	153
CLINICA REINA SOFIA (COLSANITAS)	130
CLINICA INFANTIL DE COLSUBSIDIO	150
TOTAL CAMAS PRIVADAS TERCER NIVEL	6.153

Fuente: Secretaría de Salud de Bogotá, Dirección de Desarrollo de Servicios, Área de Análisis y Políticas de Salud.

3.1.7 Características del lugar de intercambio:

La dinámica del mercado en los servicios de salud se desarrollan en un lugar físico, la prestación de los servicios se da en directa interacción entre las entidades prestadoras de servicios de salud y los usuarios finales, quienes a su vez están afiliados al sistema de salud a través de las empresas promotoras de salud (EPS), las cuales se constituyen en los clientes directos, teniendo en cuenta que con estas entidades es con quienes se hace las negociaciones y se contrata los servicios de salud, por lo cual se considera al negocio como B2B.

3.1.8 Observación de Distribuidores, competidores, y población: dónde están, cómo son los complementarios y sustitutos

Teniendo en cuenta que la empresa presta servicios de salud, no se cuenta con distribuidores ya que el servicio se presta de manera directa. Los competidores de Médicos Asociados se localizan en las áreas aledañas dentro de la localidad de Barrios Unidos y Teusaquillo en las cuales están ubicadas las dos clínicas Federman y Fundadores; el hecho de que se encuentren en la misma área de influencia y que estén clasificadas en el nivel III de complejidad son algunos de los principales factores de competencia. En cuanto a la población usuaria está localizada en zona noroccidental de la Ciudad de Bogotá; por ejemplo cuando se atiende régimen de excepción corresponde a los docentes de toda la ciudad de Bogotá y municipios cercanos. Con respecto a servicios de salud, de acuerdo a David Bardey, existe un poder monopólico en las especialidades médicas debido a la ausencia de sustitutos perfectos (Fedesarrollo); esto debido a que se trata de un servicio complejo que corresponde a la salud humana y no es un producto o servicio de carácter masivo.

3.1.9 Cómo son los influenciadores de compra.

Los servicios de salud son adquiridos por las EPS para ser prestados a los usuarios finales que son sus afiliados; y en el momento de la compra o de la contratación de los servicios por parte de las EPS con las instituciones prestadoras de dichos servicios se tiene en cuenta un proceso de evaluación de diferentes variables y no intervienen influenciadores. Debido a la

complejidad del proceso se requiere que se desarrolle de una manera muy objetiva para que sí se busque satisfacer de la mejor manera las necesidades de los usuarios finales.

3.2. Análisis del consumidor.

3.2.1. Segmento de mercado a atacar:

Los segmentos que ataca actualmente la IPS Médicos Asociados S.A., son: Régimen Contributivo, Régimen Subsidiado. Población afiliada a las diferentes entidades promotoras de salud de la Ciudad de Bogotá.

El segmento de régimen contributivo, se caracteriza por ser población afiliada a una entidad promotora de salud con un plan de beneficios específico, al cual se accede vinculándose a una EPS, al usuario final se le descuenta un monto mensual de su salario. El sistema de salud está diseñado para que la EPS sea quien decida que clínicas serán parte de su red de prestación de servicios, es la EPS quien se encarga de la captación de los usuarios, y de garantizarle la cobertura de su plan de beneficios, el cual tiene contempladas una serie de exclusiones.

El segmento de régimen subsidiado, se caracteriza por ser población afiliada a una entidad promotora de salud con un plan de beneficios subsidiado por el Estado, al cual se accede vinculándose a una EPS subsidiada, el afiliado no asume ningún valor mensual por pertenecer a este régimen. El sistema de salud está diseñado para que la EPS subsidiada sea quien decida que clínicas serán parte de su red de prestación de servicios, es la EPS quien se encarga de la captación de los usuarios, y de garantizarle la cobertura de su plan de beneficios subsidiado, el cual tiene contempladas una serie de exclusiones., para este segmento Médicos Asociados únicamente ofrece servicios y procedimiento de alto costo para un número específico de afiliados mes.

3.2.2. Centros de compra. Dónde compra.

Es un modelo de negocio B2B, las EPS reciben las propuestas para prestación de servicios en sus áreas de contratación, de igual forma en este mismo escenario, se realiza evaluación de propuestas y cierre de negociación.

3.2.3 Rotación de clientes. Cada cuanto y qué cantidades compran

El proceso de compra con las EPS se realiza una vez al año, el contrato y anexo tarifario se firma con renovación automática cada año.

En cuanto a la atención de los usuarios y de facturación, el proceso de compra lo realiza la población afiliada cuando accede a los servicios de las clínicas, este proceso se lleva a cabo a través de referenciación de las EPS, o por demanda en el servicio de urgencias, el proceso de compra se lleva a cabo a diario.

Al finalizar el proceso de atención se le factura a la EPS la totalidad de los servicios prestados por la tarifa pactada contractualmente.

3.2.4 Proceso de compra; describe el check list que hace al comprar

Para llevar a cabo el proceso de compra, las EPS, primero reciben la propuesta integral de servicios, la cual debe contener el portafolio de servicios, el anexo técnico de tarifas, la oferta de paquetes quirúrgicos, especificando contenido y exclusiones, se debe entregar listado de precios de medicamentos y listado de precios de insumos médico quirúrgicos, se lleva a cabo análisis de la propuesta y luego presentan contraoferta a la IPS, una vez se llega a un acuerdo de tarifas, se pacta el contrato entre las partes.

3.2.5. Disposición de compra. Cuánto está dispuesto a gastar o cómo lo hace.

El análisis que hace el cliente corporativo (EPS) está basado en las tarifas que manejan las clínicas del nivel de complejidad de MEDICOS ASOCIADOS en la ciudad de Bogotá, de igual forma se siguen como parámetro de análisis las tarifas que están estipuladas en el Manual de tarifas del Instituto de Seguro Social (ISS 2001) o en el manual de tarifas SOAT vigente.

3.2.6 Pautas de compra. Requisitos que tiene para comprar mi producto.

Los requisitos para comprar el servicio son: Presentación de documentación legal de la IPS (Estados financieros, certificado de cámara de comercio, Rut, etc) presentación de portafolio de servicios, presentación de anexo técnico de tarifas, presentación de lista de precios de medicamentos, presentación de lista de precios de insumos.

3.3. Competidores.

3.3.1. Identificación de competidores.

Los competidores en el mercado de las IPS se definen por el nivel de complejidad al que se encuentran inscritas ante los entes de control, su ubicación geográfica, las modalidades de afiliación al sistema de seguridad social a las que se atiende. Por lo cual se ha definido como los competidores directos de Médicos Asociados a 3 instituciones que cumplen con las características anteriormente descritas los cuales son:

- Hospital Universitario Clínica San Rafael.
- Clínica de Occidente.
- Hospital Universitario Mayor Méderi.

3.3.2. Hospital Universitario Clínica San Rafael

Es una institución universitaria que presta servicios de salud desde marzo de 1929. Perteneció a la Orden Hospitalaria San Juan de Dios que tiene 8 instituciones a nivel nacional y más de 340 a nivel mundial. Ofrece servicios médico-quirúrgicos que incluyen desde prevención hasta procedimientos de alta complejidad. Cuenta con 10 quirófanos habilitados para la realización de procedimientos quirúrgicos, tienen atención en urgencias, hospitalización y consulta externa con las especialidades que manejan; además cuentan con apoyo diagnóstico en imágenes, cardiovascular, neumología y gastroenterología, laboratorio clínico y banco de sangre. Cuentan con servicios especiales de implante coclear para pacientes con sordera; adicionalmente cuentan con el programa madre canguro el cual consiste en el manejo integral de niños prematuros que permite fomentar el vínculo afectivo madre - hijo.

Actualmente tiene convenio con todas las aseguradoras de la ciudad de Bogotá y es centro de referencia a nivel nacional para procesamiento de muestras de laboratorio clínico, ya que cuenta con un servicio de laboratorio clínico líder en el procesamiento de muestras especializadas.

Clínica San Rafael, cuenta con infraestructura y tecnología que permite brindar atención integral a los usuarios finales, sin necesidad de trasladar a otras instituciones a sus usuarios para realización de exámenes diagnósticos, cuentan con un proceso humanizado de atención, por su enfoque la orden hospitalaria de los hermanos de san Juan Dios ofrecen apoyo espiritual permanente a los pacientes y a sus familias.

Al ofrecer integralidad en sus procesos de atención, las entidades aseguradoras con las que Médicos Asociados S.A. tiene convenios, pueden verse influenciadas a incrementar el direccionamiento a una clínica que resuelve por su infraestructura tecnológica en menor tiempo los casos clínicos que se les presentan.

3.3.3. Hospital Universitario Mayor Méderi

Clínica Méderi, es uno de los hospitales más grandes de Colombia fue creado para desarrollar un modelo de gestión de atención en salud ejemplo para el país.

Desde el 1° de mayo de 2008, es un hospital universitario privado de alta complejidad resultado de un proyecto social liderado por tres destacadas entidades:

Caja de Compensación Compensar; la Orden Hospitalaria San Juan de Dios y la Universidad del Rosario, instituciones que han sido reconocidas en Colombia en temas tan importantes como la prestación de servicios de salud, la educación, la investigación y la humanización. (Antes de 2008 Clínica San Pedro Claver). Al tener convenio con la Universidad del Rosario, basa su actividad en el rigor científico y en la gestión y producción del conocimiento.

Cuenta con un amplio portafolio de servicios de III y IV Nivel de complejidad, y poco a poco ha ido implementado programas de humanización de la salud como factores diferenciadores.

Clínica Méderi actualmente tiene convenio con las principales aseguradoras del sector como: EPS SURA, COMPENSAR, EPS SANITAS, ALIANSALUD, NUEVA EPS, todas las empresas de SOAT, régimen especial.

Clínica Méderi se diferencia de Médicos Asociados S.A. por su enfoque investigativo y tecnológico, adicionalmente cuenta con procesos de atención humanizados, con procesos de atención diseñados de cara al usuario final, adicionalmente su infraestructura tecnológica es superior a la de Médicos Asociados S.A., igual que su capacidad instalada.

3.3.4. Clínica de Occidente

Clínica de Occidente es una institución con más de 33 años al servicio de la comunidad, reconocida como líder en la prestación de servicios de salud, así como referente en atención de pacientes de mediana y alta complejidad con calidad y calidez, por su ubicación geográfica también es reconocida por la atención de pacientes con traumas debido a accidentes de tránsito, es decir su mayor foco de atención está dado en las empresas de SOAT a nivel nacional, por esta razón en el año 2010 consolida una Alianza con el Jackson Memorial Hospital de Miami, una de las instituciones líderes en trauma de Estados Unidos, la organización de los congresos Internacionales de Trauma.

Como otro aspecto relevante está el Otorgamiento de la certificación ISO 9001 versión 2000 en Abril de 2004.

Tiene convenio con las principales aseguradoras de Bogotá y a nivel nacional.

Clínica de Occidente es una Institución acreditada desde abril de 2004, mientras que Médicos Asociados S.A., inició el proceso de acreditación en 2011 pero quedó inconcluso y no se obtuvo la certificación, esta Institución tiene convenio con las mismas EPS con las que Médicos Asociados tiene convenio actualmente.

3.3.5 Participación de Mercado Médicos Asociados S.A. y sus competidores:

A continuación, se observa la participación de mercado de las 4 entidades, medida a través de sus ingresos operacionales durante los periodos 2015 – 2016:

Tabla 3. Participación de las entidades 2015-2016

PYG	MÉDICOS ASOCIADOS		CLÍNICA DEL OCCIDENTE S.A.		HOSPITAL UNIVERSITARIO CLÍNICA SAN RAFAEL		HOSPITAL MÉDERI	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Ingresos Netos	269.402,00	204.849,00	104.487,00	109.377,00	156.349,00	177.342,00	310.321,00	340.100,00
Utilidad Bruta	64.351,00	57.735,00	26.636,00	32.841,00	40.794,00	44.095,00	523.501,00	98.641,00
Margen de Utilidad Bruta	23,89%	28,18%	25,49%	30,03%	26,09%	24,86%	168,70%	29,00%
Utilidad Operativa	11.106,00	4.504,00	10.378,00	9.733,00	18.133,00	16.442,00	35.097,00	35.786,00
Margen de Utilidad Operativa	4,12%	2,20%	9,93%	8,90%	11,60%	9,27%	11,31%	10,52%
Utilidad Neta	964,00	326,00	8.003,00	5.987,00	14.197,00	18.668,00	33.273,00	39.374,00
Rendimiento Sobre Ventas	0,36%	0,16%	7,66%	5,47%	9,08%	10,53%	10,72%	11,58%
PORCENTAJE DEL MERCADO	32,05%	24,63%	12,43%	13,15%	18,60%	21,32%	36,92%	40,89%

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que la mayor participación de mercado teniendo en cuenta los ingresos netos anuales de las 4 entidades, la tiene Clínica Méderi, seguido de Médicos Asociados, Clínica San Rafael y Clínica de Occidente. A pesar de que la posición competitiva de Médicos Asociados ha disminuido entre el 2015 y 2016 ya que ha cedido unos puntos porcentuales de participación en el mercado que los han aprovechado los competidores.

3.3.6 Principal Competidor.

Como lo demuestra el análisis de participación de mercado, Clínica Mederí es el principal competidor de Médicos Asociados S.A. (Clínica Fundadores, Clínica Federman), por su nivel de complejidad, ubicación geográfica, capacidad instalada y porcentaje de participación del mercado de servicios de salud, reflejado en sus ingresos operacionales.

3.3.7 Líder y Retadores

De acuerdo a informe del portal Merco, (Monitor Empresarial de reputación corporativa), la Institución prestadora de servicios de salud líder en la ciudad de Bogotá es la Fundación Santa Fe, sus retadores como directos competidores de Médicos Asociados S.A son: Hospital Universitario Clínica San Rafael, Clínica de Occidente y Hospital Universitario Mayor Mederi.

3.3.8 Estrategias y Productos Usados

A continuación, se pueden analizar los atributos de calidad que se identificaron como diferenciales en las Clínicas que son consideradas la competencia de Médicos Asociados S.A, de igual forma se asignó una calificación de 0 a 5 por atributo en donde 5 se asignó cuando la Clínica evaluada es muy fuerte en ese atributo, y cero cuando el atributo evaluado es muy débil según el análisis realizado por cada Institución:

Tabla 4. Atributos de calidad por Clínica

ATRIBUTO DE CALIDAD/ DIFERENCIAL	MEDICOS ASOCIADOS	CLINICA MEDERI	CLINICA SAN RAFAEL	CLINICA DE OCCIDENTE
INFRAESTRUCTURA	3	5	5	5
RENOVACION TECNOLOGICA	2	5	5	5
RESPONSABILIDAD SOCIAL	0	5	5	3
ACREDITACION ISO	0	5	5	5
CLUB DE VIDA SANA	0	5	5	3
INTEGRALIDAD DEL PORTAFOLIO	3	5	5	5
ATENCION DE PROGRAMAS PAC	0	5	5	5
ATENCION MD PREPAGADA	2	5	5	5
ATENCION POLIZAS DE VIDA	0	3	3	5
ACOMPANAMIENTO ESPIRITUAL	0	5	5	3
PAGINA WEB	2	5	3	5
CICLOS DE SERVICIO	3	5	5	3

Fuente: Elaboración propia

En los atributos identificados y evaluados, según la calificación asignada se puede concluir que el competidor directo y con mejor resultado de evaluación es Clínica Méderi, con una calificación de 5 en todos los atributos seleccionados, seguido por Clínica San Rafael y Clínica de Occidente, dentro de los principales atributos implementados por los competidores se identificaron: Ciclos de servicio humanizados, acompañamiento espiritual al paciente y sus familias, programas de responsabilidad social, los grupos de interés de estas instituciones son gestionados en forma integral.

Otros atributos diferenciales de los competidores con resultado de evaluación alto son: infraestructura, renovación tecnológica, por ser instituciones universitarias su enfoque investigativo es permanente. En la evaluación de los atributos frente a sus competidores, Médicos Asociados obtuvo calificación en rangos de 0 a 3 ya que sus procesos en la actualidad están ejecutándose con un enfoque financiero y de reducción de costos.

Estos aspectos mencionados son de gran relevancia para las entidades promotoras de servicios de salud y las aseguradoras, y son clave a la hora de tomar decisiones de contratación y estructuración de sus redes de prestación de servicios.

3.3.9 Sistemas de Distribución y ventas: cómo llegan al cliente, tácticas

En el mercado de servicios de salud la distribución es directa, en la mayoría de servicios que se habilitan ante entes de control, sin embargo, puede existir intermediación cuando se requieren servicios de apoyo diagnóstico con los que no cuenta una institución, para estos casos se suscriben contratos de apoyo con instituciones especializadas y en este caso se da la intermediación o tercerización de algunos servicios.

4. ANALISIS DE MATRICES

4.1. Matriz Atractivo del Mercado

La evaluación de matriz de atractivo de mercado, da una puntuación de 43,8, y se concluye como se muestra en la siguiente tabla que el atractivo del mercado dentro del sector salud está dado en factores como: Tamaño de mercado, ya que según análisis situacional existe un porcentaje alto de demanda insatisfecha. Las barreras de entrada, ya que por la complejidad que conlleva la puesta en marcha de una Clínica de III y IV nivel de complejidad es difícil la entrada de nuevos competidores; y, por la especialización del servicio es muy difícil que se tenga que competir con servicios sustitutos.

Sin embargo, hay factores negativos que hacen poco atractivo el mercado, como el poder del cliente, ya que en el modelo B2B que se maneja en este negocio, las EPS, tienen un poder de negociación muy alto y en muchas ocasiones las IPS deben ajustarse a sus exigencias, la rivalidad en precios es otro factor que afecta el atractivo del mercado ya que hay fuerte competencia en precios.

Tabla 5. Matriz atractivo del mercado

MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO			
FUERZAS DEL MERCADO	PUNTUACIÓN	IMPORTANCIA	PUNTUACION VENTAJA COMPETITIVA
Tamaño de mercado	80	30%	24
Ritmo de crecimiento	40	10%	4
Poder del Cliente	20	60%	12
			40
Puntuación total fuerzas del mercado X importancia relativa		50%	20
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA			
Rivalidad en precios	20	50%	10
Barreras de entrada	80	40%	32
Sustitutos	80	10%	8
			50
Puntuación total intensidad de la competencia X importancia relativa		30%	15
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO			
Conocimiento de los clientes	40	40%	16
Accesibilidad a los canales	40	40%	16
Equipo comercial	60	20%	12
			44
Puntuación total accesibilidad del mercado X importancia relativa		20%	8,8
Índice atractivo del mercado			43,8

Fuente: Elaboración propia

4.2. Ventaja competitiva

La evaluación de matriz de ventaja competitiva, da una puntuación de 56,4, dentro de los factores internos evaluados con mayor puntuación se encuentra la imagen de marca y notoriedad de marca, ya que por más de 20 años Médicos Asociados ha sido reconocida por ser la IPS del magisterio. El otro factor clave de evaluación interna es la calidad en el servicio, ya que los médicos especialistas que se encuentran vinculados a las clínicas tienen gran reconocimiento dentro del sector salud. La distribución es otro factor con una calificación positiva y considerada una ventaja, ya que no existen intermediarios y existe integralidad en la prestación de los servicios por ser una institución de cuarto nivel de complejidad.

Tabla 6. Matriz de ventaja competitiva

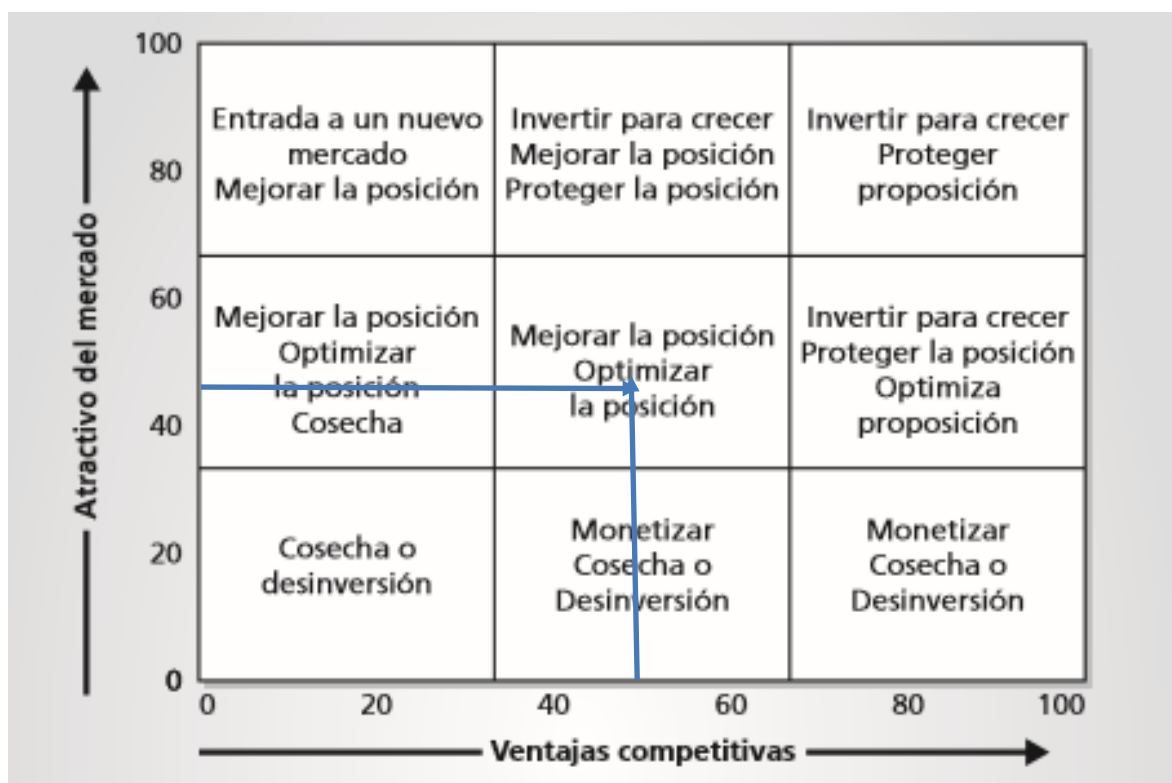
MATRIZ DE VENTAJA COMPETITIVA			
VENTAJAS EN LA DIFERENCIACION	PUNTUACIÓN	IMPORTANCIA	PUNTUACION VENTAJA COMPETITIVA
Calidad de producto	40	30%	12
Calidad de servicio (Médicos especialistas)	60	40%	24
Imagen de Marca	80	30%	24
			60
Puntuación total ventajas de diferenciación X importancia relativa		40%	24
VENTAJAS EN LOS COSTOS			
Costes Unitarios	40	60%	24
Costes de Transacción	40	10%	4
Gastos de Marketing	40	30%	12
			40
Puntuación total ventajas en los costos X importancia relativa		30%	12
VENTAJAS DE MARKETING			
Cuota de Mercado	60	60%	36
Notoriedad de Marca	80	30%	24
Distribución	80	10%	8
			68
Puntuación total ventajas de Marketing X importancia relativa		30%	20,4
Índice Ventaja Competitiva			56,4

Fuente: Elaboración propia

4.3. Atractivo del Mercado Vs. Ventaja Competitiva

De acuerdo con el resultado de la evaluación de la matriz de Atractivo de mercado y ventajas competitivas, (46,8 – 56,4), se debe mejorar y optimizar la posición competitiva de MEDICOS ASOCIADOS S.A, y se deben diseñar estrategias que le permitan a la compañía equilibrar su posición competitiva, a continuación, se muestra la gráfica:

Gráfica 3. Resultados evaluación de la matriz



Fuente: Elaboración propia

4.4. Matriz de Evaluación Factores Externos

Tabla 7. Evaluación factores externos

MEDICOS ASOCIADOS S.A.			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES	0,45		1,60
1. AUMENTO DEL GASTO DE BOLSILLO PARA ACCESO A SERVICIOS DE SALUD.	0,15	4	0,60
2. REFORMA ESTATUTARIA AUMENTA EL NUMERO DE SERVICIOS QUE SE EXCLUYEN DEL PLAN DE BENEFICIOS DE SERVICIOS DE SALUD,	0,10	3	0,30
3. CRECIMIENTO DEL MERCADO DE SERVICIOS DE PLANES DE ATENCION COMPLEMENTARIA EN SALUD.	0,05	3	0,15
4. DEMANDA DE SERVICIOS DE SALUD INSATISFECHA.	0,10	4	0,40
5. TAMAÑO DEL MERCADO DE SERVICIOS DE SALUD BIEN IDENTIFICADO POR ASEGURADORA.	0,05	3	0,15
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS	0,55		0,70
6. PODER DE NEGOCIACION DE LAS EMPRESAS CLIENTE. (ASEGURADORAS)	0,15	1	0,15
7. RIVALIDAD EN PRECIOS FRENTE A EMPRESAS COMPETIDORAS	0,15	1	0,15
8. CLIENTES MAS DEMANDANTES Y EXIGENTES, PIDEN DIFERENCIACION.	0,10	2	0,20
9. ENTORNO REGULATORIO CAMBIANTE.	0,05	2	0,10
10. ALTO NIVEL DE COMPETENCIA.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,30

ESCALA DE CALIFICACIÓN:

AMENAZA	1	2	3	4	OPORTUNIDAD
----------------	----------	----------	----------	----------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

4.5. Matriz de Evaluación Factores Internos

Tabla 8. Evaluación factores internos

MEDICOS ASOCIADOS S.A.			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS	0,52		1,89
1. MEDICOS ASOCIADOS TIENE IDENTIFICADO SU SEGMENTO DENTRO DEL SECTOR.	0,04	3	0,12
2. LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON UN PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIEN DEFINIDO.	0,05	3	0,15
2. EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE CONTRATOS CON ASEGURADORAS Y REGIMEN DE EXCEPCION.	0,10	4	0,40
3. BUENA PARTICIPACION EN EL MERCADO DE SERVICIOS DE SALUD FRENTE A SUS COMPETIDORES.	0,08	4	0,32
4. NOTORIEDAD DE MARCA	0,05	3	0,15
5. PRESTACION DIRECTA DE LOS SERVICIOS.	0,05	3	0,15
6. MEDICOS ESPECIALISTAS RECONOCIDOS EN EL SECTOR POR SU IDONEIDAD Y CAPACIDAD PROFESIONAL CON ENFOQUE INVESTIGATIVO.	0,15	4	0,60
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES	0,48		0,53
7. MERCADEO NO ES CONSIDERADO COMO UN DEPARTAMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.	0,10	1	0,10
8. EL AREA DE MERCADO NO ESTA BIEN ESTRUCTURADA.	0,08	1	0,08
9. NO HAY UN PROCESO DE ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE.	0,05	2	0,10
10. EL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS NO SE REALIZA EN FORMA ESTRATEGICA.	0,07	1	0,07
11. NO HAY EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA.	0,04	1	0,04
12. NO HAY EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE VENTAS.	0,08	1	0,08
13. NO ESTA IDENTIFICADA NI COMUNICADA LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL SERVICIO.	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,42

ESCALA DE CALIFICACIÓN:

AMENAZA	1	2	3	4	OPORTUNIDAD
----------------	----------	----------	----------	----------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

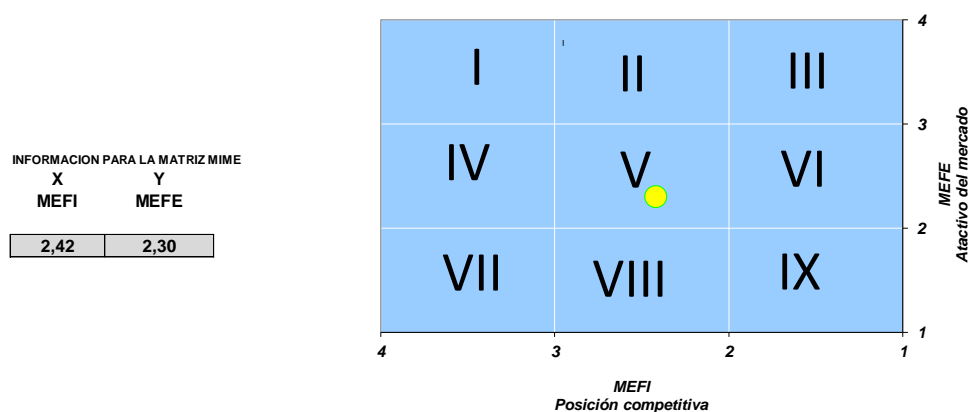
4.6. MIME

El resultado de la evaluación de matriz de factores internos, con el resultado de evaluación de factores externos, se ubica en el cuadrante V, lo que significa que el tipo de estrategias que se recomienda es de penetración de mercadeo y de **DESARROLLO DE PRODUCTOS**. De acuerdo con el resultado de la evaluación de factores internos y externos, se planteará dentro del plan de marketing de Médicos Asociados la estrategia de **DESARROLLO DE PRODUCTOS**, diseñando un nuevo servicio con los diferenciales que son tendencia en el sector, y por los que se identificó que los clientes corporativos, y los usuarios finales están dispuestos a pagar un precio adicional.

Gráfica 4. Matriz Interna - Externa

MEDICOS ASOCIADOS S.A.

MATRIZ INTERNA - MATRIZ EXTERNA



Fuente: Elaboración propia

4.7. Matriz BCG

El portafolio de servicios de Médicos Asociados S.A., por ser una Institución de III y IV nivel de complejidad, está conformado por un listado de servicios por especialidad muy amplio, a continuación, se describen los servicios que lo conforman:

El servicio de **CIRUGÍA** de Médicos Asociados S.A., conformado por las especialidades de cirugía en: Ortopedia y traumatología, columna, cardiovascular, neurocirugía, mano, cirugía general, plástica, gastrointestinal, cirugía de seno, y cirugía maxilofacial entre otros. Este servicio con su grupo de especialidades es la unidad número uno generadora de flujos estables de recursos para la institución, y a su vez, facilita la generación de recursos para los otros servicios de la Institución, tiene una fuerte participación en el mercado, pero en el periodo analizado ha tenido un bajo crecimiento.

El servicio de **UCI UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS**, se caracteriza por ser una unidad general de cuidado crítico, de los pacientes con necesidades de monitoreo permanente en las diferentes especialidades de la medicina, es un servicio que por su nivel de complejidad y especialización requiere para su funcionamiento de una alta inversión, y genera flujo estable de dinero, tiene una fuerte participación en el mercado, y por el déficit de camas de UCI en Bogotá, muestra un crecimiento fuerte en el sector salud.

El servicio de **HEMODINAMIA**, dentro de la institución se ha caracterizado por tener una participación baja, con un alto crecimiento de la industria, requiere de una inversión alta para su funcionamiento.

El servicio de **RADIOLOGIA** es un servicio con muy baja utilidad, requiere de poca inversión.

y **LABORATORIO CLINICO** requiere de una alta inversión, si se especializa este servicio y se invierte puede llegar a generar mejores márgenes de rentabilidad.

Según el análisis del portafolio, se puede analizar en la gráfica 5, la ubicación del portafolio de servicios en los cuadrantes de la matriz BCG:

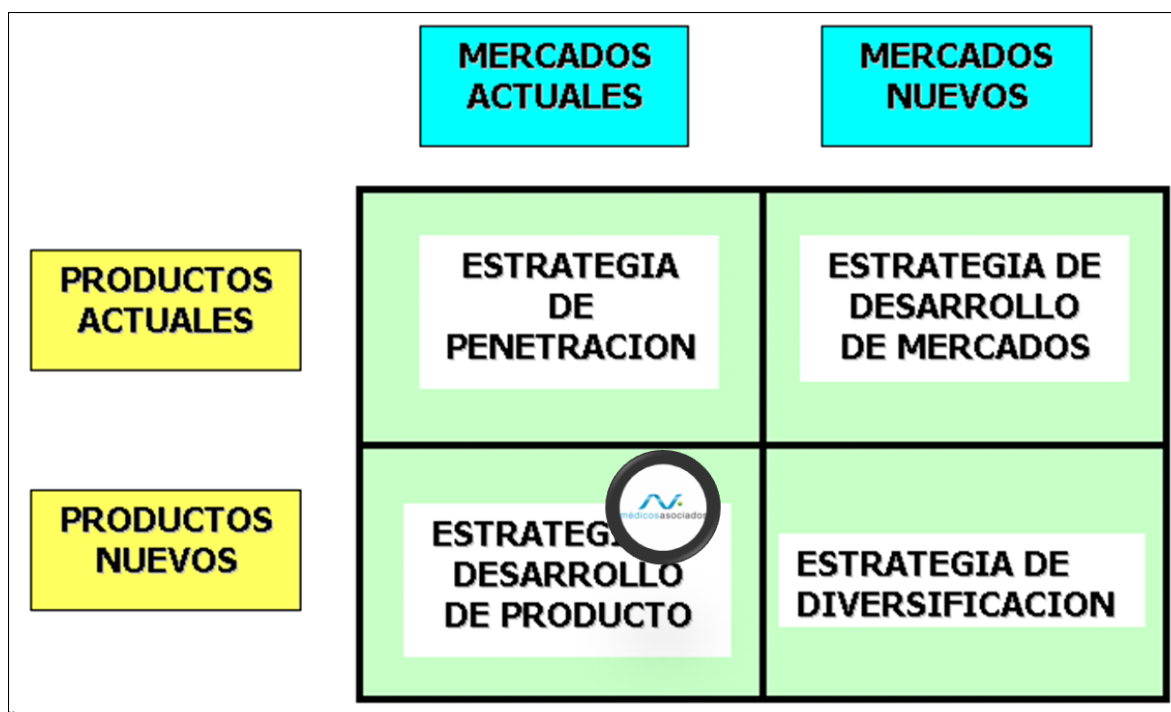
Gráfica 5. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

4.8. Matriz Ansoff

Teniendo en cuenta que la nueva reforma estatutaria en salud establece un plan obligatorio unificado de salud tanto para régimen contributivo y subsidiado, y está basado principalmente en las exclusiones de cobertura; se evidencia una oportunidad en la implementación de la estrategia desarrollo de producto buscando integrar los servicios excluidos con diferenciales en atención al cliente para ofrecer planes complementarios de salud a las entidades aseguradoras de tal manera que los usuarios finales tengan mejores opciones en los procesos de atención médica.



4.9. Matriz DOFA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1 MEDICOS ASOCIADOS TIENE CLARAMENTE IDENTIFICADO SU SEGMENTO DENTRO DEL SECTOR. 2 LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON UN PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIEN DEFINIDO. 3 EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE CONTRATOS CON ASEGURADORAS Y REGIMEN DE EXCEPCION 4 BUENA PARTICIPACION EN EL MERCADO DE SERVICIOS DE SALUD FRENTE A SUS COMPETIDORES 5 NOTORIEDAD DE MARCA 6 PRESTACION DIRECTA DE LOS SERVICIOS		1 MERCADEO NO ES CONSIDERADO COMO UN DEPARTAMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE 2 LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. NO ESTA BIEN ESTRUCTURADA EL AREA DE MERCADEO. 3 NO HAY UN PROCESO DE ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES 4 PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS NO SE REALIZA EN FORMA ESTRATEGICA. 5 NO HAY EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.. 6 NO HAY EFECIVIDAD EN EL PROCESO DE VENTAS 7 NO ESTA IDENTIFICADA LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL SERVICIO.	
OPORTUNIDADES	1	AUMENTO DEL GASTO DE BOLSILLO PARA ACCESO A SERVICIOS DE SALUD.	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
	2	REFORMA ESTATUTARIA AUMENTA EL NUMERO DE SERVICIOS QUE SE EXCLUYEN DEL PLAN DE BENEFICIOS DE SERVICIOS DE SALUD.			
	3	CRECIMIENTO DEL MERCADO DE SERVICIOS DE PLANES DE ATENCION COMPLEMENTARIA EN SALUD			
	4	DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA,.			
	5	TAMAÑO DE MERCADO DE SERVICIOS DE SALUD BIEN IDENTIFICADO POR ASEGURADORA.			
AMENAZAS	1	PODER DE NEGOCIACION DE LAS EMPRESAS CLIENTE (ASEGURADORAS)	POSICION (FA)	POSICION (DA)	
	2	RIVALIDAD EN PRECIOS FRENTE A EMPRESAS COMPETIDORAS.			
	3	CLIENTES MAS DEMANDANTES Y EXIGENTES, PIDEN DIFERENCIACION			
	4	ENTORNO REGULATORIO CAMBIANTE			
	5	ALTO NIVEL DE COMPETENCIA			

Fuente: Elaboración propia

5. MAPA ESTRATEGICO

5.1. Plan de acción:

5.1.1. Objetivo general del plan de mercadeo:

Mejorar la posición competitiva de Médicos Asociados S.A. a través del desarrollo de un área de Mercadeo que le permita definir e implementar estrategias de diferenciación, alinearlas con un plan comercial y aumentar su participación en el mercado y la rentabilidad en sus ingresos.

Tabla 9. Propuesta plan de acción

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Reestructurar el área de mercadeo para el primer trimestre de 2018, dándole un enfoque estratégico de cara a la creación e implementación de programas que ayuden en la toma de decisiones importantes en la compañía.	Generar una propuesta de reestructuración para el área de mercadeo.	Presentación de nueva estructura del Departamento de Mercadeo.	Mercadeo / Direccionamiento estratégico	3.500.000
		Reestructuración Área de Mercadeo	Creación de un organigrama interno para el área de mercadeo.	Mercadeo / Talento Humano / Direccionamiento Estratégico	9.500.000
VENTAS	Aumentar las ventas en un 7,65% para el cierre del 2018, promoviendo las mejoras de los servicios para planes complementarios de salud.	Aumentar las ventas para nuevos y actuales servicios.	Estructuración del Departamento de ventas.	Mercadeo / Direccionamiento Estratégico	9.500.000
			Definición de presupuesto de ventas	Mercadeo / Direccionamiento Estratégico / Ventas	NA
CUOTA DE MERCADO	Mejorar la tasa de crecimiento en el mercado incrementando en 2,37 puntos porcentuales a un 27% para el 2018 basados en la mejora de los servicios.	Identificar los servicios potenciales y rediseñarlos.	Desarrollo de servicios integrales de plan de atención complementaria.	Mercadeo	11.308.000
POSICIONAMIENTO	Lograr una posición entre las 10 mejores IPS de tercer nivel en Bogotá para el 2018, buscando el reconocimiento por parte de las EPS y usuarios	Posicionar la Marca Médicos Asociados promoviendo su promesa de valor.	Definición de la promesa de valor de la organización	Mercadeo	NA
			Actualizar la declaración de posicionamiento de la organización	Mercadeo	NA

	finales.	Estructuración y centralización del área de servicio al cliente.	Presentación de la propuesta del Mapa de Experiencia del Cliente.	Mercadeo / Servicio al cliente	9.500.000
RENTABILIDAD	Incrementar el margen neto de utilidad de Médicos Asociados S.A. a un 0,18% para 2018, teniendo en cuenta el crecimiento del sector, para mejorar la confianza de los socios.	Diseñar proceso de costeo y fijación de precios por servicio.	Definir los parámetros para costeo y proceso de fijación de precios.	Mercadeo / Ventas / Direccionamiento Estratégico	NA

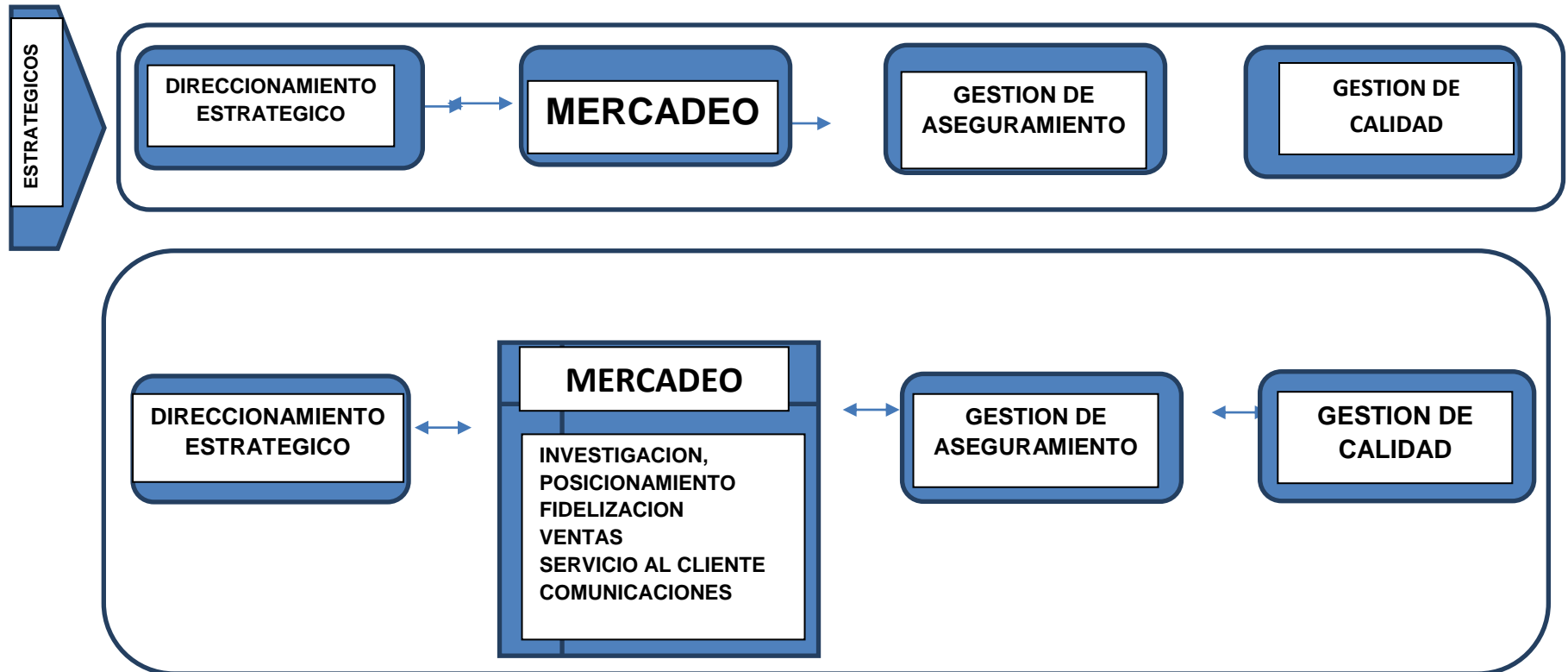
Fuente: Elaboración propia

El presupuesto inicial mensual para reestructuración del área de Mercadeo y ventas es de **\$32.000.000** mensual; y el del desarrollo de la estrategia de desarrollo de servicios diferenciales es de **\$11.308.000** anual.

5.1.2. Planteamiento nueva estructura área de mercadeo

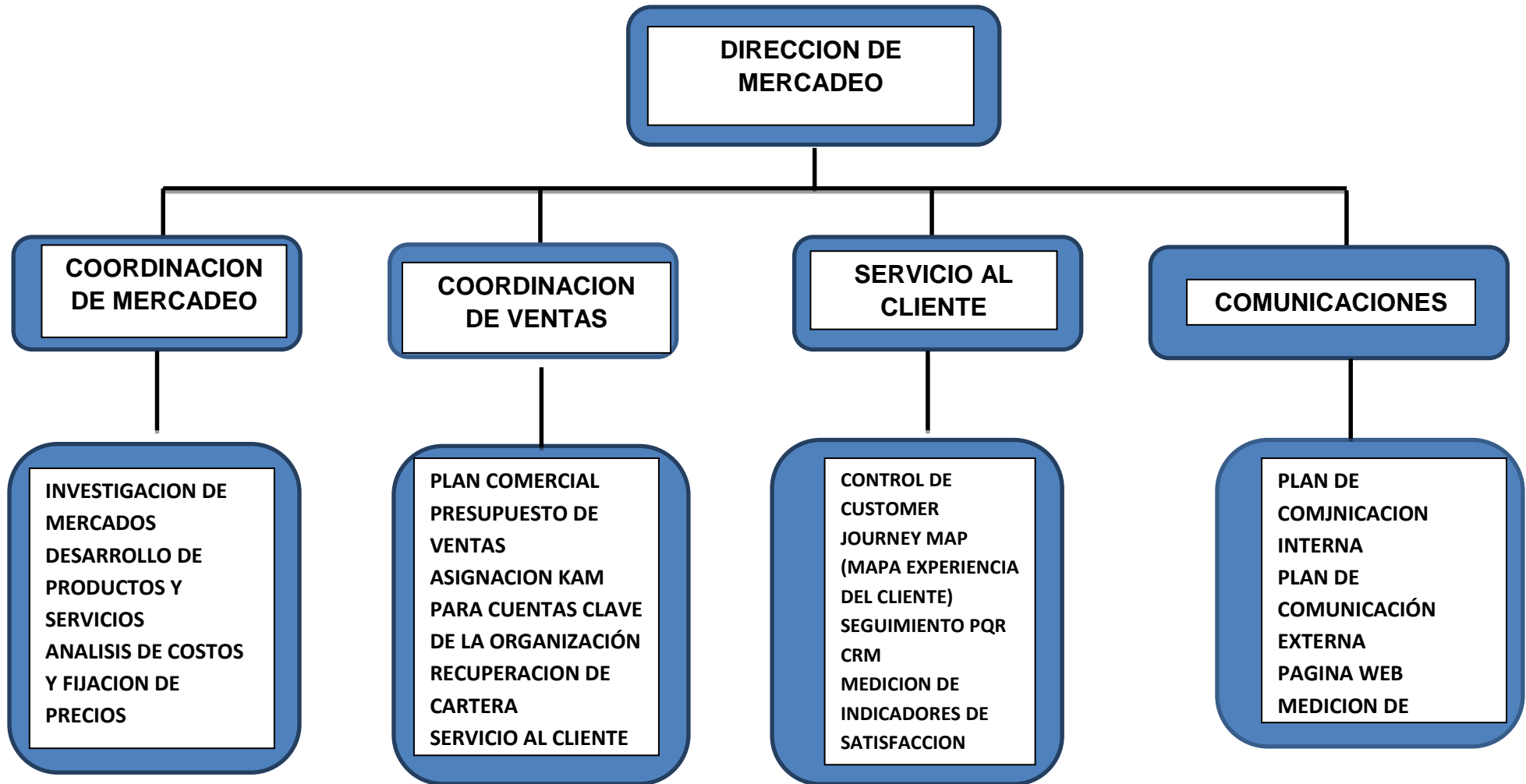
Dentro de la nueva estructura del área de Mercadeo, se recomienda que el área de mercadeo se ubique dentro del mapa general de procesos, con interdependencia directa con: Direccionamiento estratégico, Gestión de calidad y Gestión de aseguramiento, procesos estratégicos de la organización, a su vez se proponen los subprocesos que harán parte del área de mercadeo de MEDICOS ASOCIADOS S.A:

Ilustración 7. Nueva estructura área de mercado



Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Organigrama de nueva estructura del área de mercadeo propuesta para M.A.S.A:



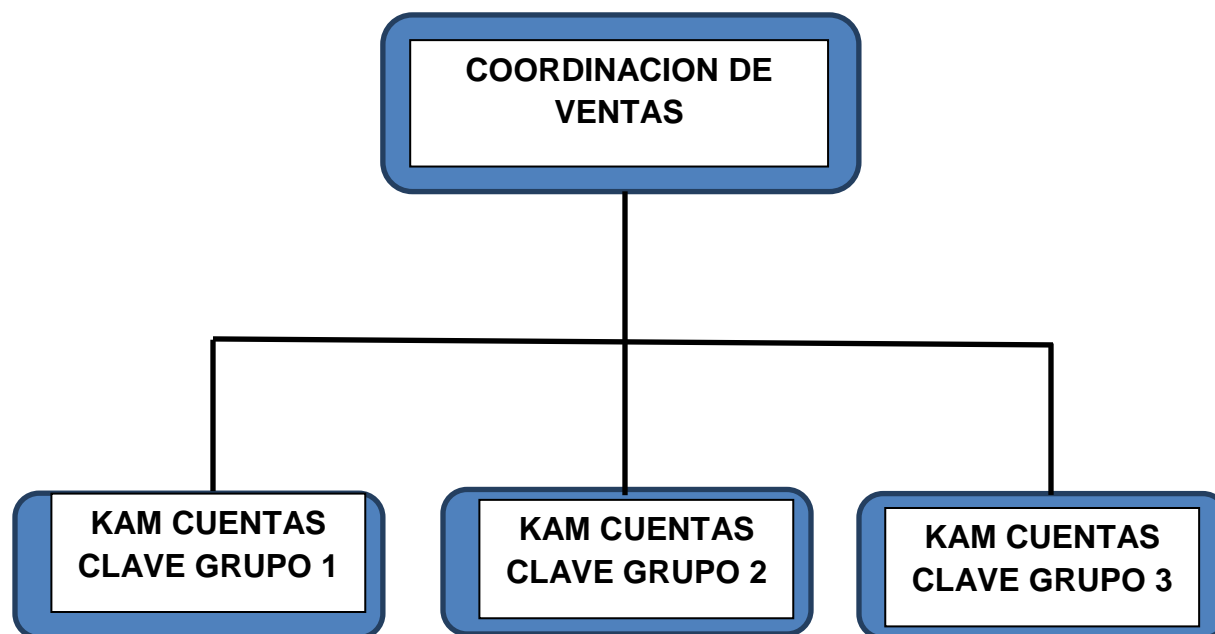
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la nueva estructura general y en el organigrama propuestos para el área de mercadeo de Médicos Asociados S.A, se plantea la interacción directa con el departamento de Ventas, servicio al cliente y comunicaciones, se propone una dirección de mercadeo que tendrá a cargo el control de los procesos de Investigación de mercados, desarrollo de nuevos servicios, análisis de costos y fijación de precios, a su vez será el responsable de alinear las estrategias de mercadeo con la estrategia comercial con la coordinación de ventas, se propone que la coordinación de ventas tenga a su cargo la estructuración del plan comercial y del presupuesto de ventas. En principio se propone un director de mercadeo y un coordinador de mercadeo, así como una profesional en ventas para la Coordinación del área de ventas.

5.1.4. Planteamiento estructura Departamento de Ventas.

Como Médicos Asociados S.A. maneja un modelo de negocio B2B, con un tipo de venta consultiva, se propone como parte de la estrategia comercial el manejo de las cuentas clave con un KAM (Key account manager) para cada una de ellas, ya que para las principales entidades promotoras de salud se manejan volúmenes de facturación mensual que pueden superar los 1.000 millones de pesos, se propone seleccionar bajo el modelo pareto las empresas que representen el 80% de la facturación mensual de la compañía. Como parte de sus funciones el KAM realizará seguimiento de estos volúmenes de facturación, manejo de proceso de glosas o devoluciones de cuentas, identificación de estas causales, entrega de propuestas de nuevos servicios, y seguimiento del proceso de recaudo de cartera, así como manejo del relacionamiento con los clientes clave de la organización.

A continuación, se plantea el organigrama que se sugiere implementar para la estructuración del departamento de ventas en Médicos Asociados S.A.:



Fuente: Elaboración propia

Por ser una empresa dedicada a la prestación de servicios de salud, se considera de suma importancia la interacción con el proceso de servicio al cliente, para el diseño del customer journey map, el cual se plantea más adelante, además del mapa de experiencia del cliente, se busca implementar y diseñar la metodología para medir los indicadores de satisfacción del usuario final y del cliente corporativo, este diseño articulado en interacción con las áreas asistenciales será uno de los argumentos fundamentales en el proceso de venta consultiva con las entidades promotoras de salud, que manejan planes de atención complementaria.

5.1.5. Presupuesto de Ventas

Con base en el histórico de ventas de Médicos Asociados S.A., analizado para los años 2015 y 2016, se plantea un crecimiento en participación de cuota de mercado del 3% con relación a la cifra de ingresos operacionales reportada para 2016. Se recomienda de acuerdo con la estructura de ventas manejar un esquema para cada KAM de cuotas de ventas por volumen, teniendo en cuenta la proyección de ventas para los servicios actuales del portafolio, y teniendo en cuenta la venta del nuevo servicio propuesto para el portafolio de Médicos Asociados S.A.

A continuación, se propone un esquema de presupuesto de ventas por servicio para el año 2018:

PROYECTADO VENTAS AÑO 2018 INCREMENTO CUOTA DE PARTICIPACION DE MERCADO EN 3%: \$ 220.520.000.000			
SERVICIO	TOTAL VENTAS POR SERVICIO MES	% SOBRE TOTAL VTAS	TOTAL VENTAS POR SERVICIO AÑO 2018
CIRUGIA	5.298.687.250	30%	63.584.247.001
UCI	7.064.916.333	40%	84.778.996.002
HEMODINAMIA	883.114.542	5%	10.597.374.500
RADIOLOGIA	874.370.833	5%	10.492.450.000
SERVICIOS DE APOYO	3.532.458.167	20%	42.389.498.001
TOTAL VENTAS PROYECTADO SERVICIOS ACTUALES AÑO 2018:			211.842.565.504

PROYECTADO VENTAS NUEVO SERVICIO DEL PORTAFOLIO MASA 2018		
SERVICIO	VENTAS MES PLAN ATENCION COMPLEMENTARIA	TOTAL VENTAS PAC AÑO 2018
PAC	723.119.541	8.677.434.492

Fuente: Elaboración propia

5.1.6. Propuesta Mapa de Experiencia del Cliente – Médicos Asociados.

Ilustración 8. Mapa de Experiencia Cliente – Médicos Asociados



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Tabla de responsabilidades por proceso

PROCESO	EJECUTORES	ACTIVIDADES	NOVEDADES
ADMISIONES	- Auxiliar de admisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo formal y cálido. - Recepción de documentos y verificación rápida de derechos. - Explicación clara del paso a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal asistencial (enfermera jefe y trabajadora social) tendrá a su cargo el manejo de un dispositivo móvil (Tablet) a través del cual realizará seguimiento a los pacientes por medio de su historia clínica virtual. - En el momento del ingreso del paciente al sistema para ser atendido se genera un código QR impreso en la manilla de identificación del paciente que direcciona a su historia clínica virtual, con el cual se puede hacer un seguimiento a la ruta y al tiempo de atención en cada servicio.
URGENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermera Jefe - Auxiliar de enfermería - Médicos generales - Médicos especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo formal y cálido. - Valoración y clasificación del Triage. - Explicación al paciente de su situación y tiempo estimado de espera. - Entrega de caso para consulta con médico general. - Valoración y solicitud de apoyo complementario para el diagnóstico. - Confirmación de diagnóstico, definición de conducta y orientación sobre el proceso a seguir. - De acuerdo a la conducta definida se da salida o se entrega al servicio de hospitalización. - En el servicio de hospitalización se ingresa a sala de observación. - Se completa valoración con medicina especializada y se define hospitalización definitiva o egreso de la clínica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta prioritaria domiciliaria; si se determina que el paciente requiere hospitalización se programa el traslado.

APOYO DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de laboratorio - Camillero - Auxiliar de radiología - Radiólogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo formal y cálido. - Traslado del paciente al laboratorio o sala de rayos X según corresponda. - Recepción, toma y procesamiento de muestras. - Entrega de resultados de pruebas. - Preparación de pacientes para toma de pruebas. - Toma de pruebas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cargue de los resultados de las pruebas a la historia clínica virtual del paciente que genere una notificación inmediata a la persona encargada del paciente; y adicional cargue a la página web para consulta de los pacientes. - Toma de muestras a domicilio.
HOSPITALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermera Jefe - Auxiliar de enfermería - Médicos generales - Médicos especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo formal y cálido. - Se asigna cama y se inicia con el tratamiento definido con las respectivas valoraciones periódicas. - Aplicación y control del tratamiento médico. - Entrega de orden de salida con tratamiento, recomendaciones y señales de alarma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Charlas de hábitos de vida saludable y entrega de recetas saludables. - Para planes de atención complementarios: habitaciones individuales con sofá cama para acompañante. - 4 opciones de menú para pacientes sin restricción de dieta. - Hospitalización en casa para pacientes que solamente requieren manejo de medicamentos para su recuperación, con visitas de seguimiento programadas.
UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermera Jefe - Auxiliar de enfermería - Médicos intensivistas - Médicos especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Información completa al acompañante de la situación del paciente. - Se asigna cama y se inicia con el tratamiento definido con las respectivas valoraciones permanentes. - Aplicación y control constante y especializado del tratamiento médico. 	Espacio privado para entrega de estado de salud del paciente a sus familiares, acompañamiento espiritual, a quien lo solicite.
SALAS DE CIRUGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Camillero - Auxiliar de enfermería - Anestesiólogo - Médicos cirujanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo formal y cálido. - Traslado del paciente a sala de cirugía. - Preparación de pacientes para procedimiento quirúrgico. - Manejo del paciente en sala de recuperación. - Seguimiento y control en el proceso de recuperación y autorización de egreso por 	Protocolo de atención cálida al paciente en su proceso de observación.

		parte del anestesiólogo.	
TERAPIA FÍSICA	- Fisioterapeutas	- Saludo formal y cálido. - Implementación del plan de manejo terapéutico ordenado por el médico especialista.	Envío al correo del paciente, recordatorio de sus terapias, y envío de guía de terapias complementarias en casa.
TERAPIA RESPIRATORIA	- Terapeutas	- Saludo formal y cálido. - Implementación del plan de manejo terapéutico ordenado por el médico especialista.	Envío al correo del paciente recordando sus terapias y la importancia de realizarlas.
FARMACIA	- Auxiliar de farmacia	- Saludo formal y cálido. - Recepción de fórmula y entrega de medicamentos ordenados por el médico tratante.	Explicación y envío al correo del paciente con recordatorio de la dosis y la hora en que debe tomar su tratamiento.
TRABAJO SOCIAL	- Trabajadora Social - Enfermera Jefe	- Saludo formal y cálido. - Micro gestión de requerimientos por paciente en cada piso. - Recibir y atender los requerimientos de los pacientes.	Realizar seguimiento permanente del caso, garantizar la resolución de los requerimientos y realizar acompañamiento al paciente y su familia.

* Cuando se trata de un caso de urgencia vital se omiten algunas etapas y se aplica el protocolo de manejo de paciente crítico.

Fuente: Elaboración propia

La propuesta del mapa de experiencia del cliente está orientada a que todos los procesos se den de cara a la prestación de un excelente servicio al cliente, de tal manera que estos vayan interconectados y que no haya vacíos en el viaje del cliente durante su estancia en las clínicas. Enmarcada también en un trato cordial, brindando información clara y precisa sobre la situación del estado de salud de los clientes.

Una actividad con la que se pretende generar alto impacto en lo referente al servicio al cliente consiste en la micro gestión de requerimientos por paciente en cada piso, la cual busca que haya un monitoreo permanente del tratamiento de los pacientes, de tal manera que se agilice los procesos, se disminuyan tiempos de espera y estadía y se mejore la rotación de camas; lo cual impacta en la percepción de los pacientes con respecto al servicio que le ofrecen las clínicas ya que tienen mayor acompañamiento y pronta solución a sus problemas de salud; y en la percepción de los clientes (EPS), teniendo en cuenta que la rotación de camas genera mayor disponibilidad evitando la saturación y mejorando la imagen de las IPS.

El área de comunicaciones diseñará los planes de comunicación interna y externa de la organización, diseñará la página web de la organización y la mantendrá actualizada, tendrá a cargo todas las campañas de comunicación y lanzamiento de servicios nuevos y medirá su impacto, inicialmente se plantea que se maneje esta área con una comunicadora social con experiencia en el sector salud.

El precio que se propone para ofertar a las entidades promotoras de salud, será de acuerdo con los tipos de plan de atención complementaria que tenga diseñados cada entidad, sin embargo, por tratarse de un proceso de atención preferencial se propone ofertar las propuestas a una tarifa superior a la que normalmente se pacta para la contratación de servicios del Plan Obligatorio de Salud, es decir tarifa MANUAL TARIFARIO ISS 2001 + 55%, para la atención integral del portafolio con ruta preferencial PAC.

5.1.7. Promesa de Valor de Médicos Asociados.

Médicos Asociados proporciona atención integral en salud como institución de tercer nivel de complejidad, a través de la prestación de los servicios por parte de excelentes profesionales, con una gran trayectoria en el sector.

5.1.8. Declaración de Posicionamiento de Médicos Asociados.

Para las EPS, los usuarios de servicios de salud y el Sector Salud en general en Bogotá, Médicos Asociados representa calidad y excelencia en los profesionales especializados de las distintas áreas de la medicina que prestan los servicios en las IPS Clínica Federman y Clínica Fundadores; de tal manera que contribuye a mejorar el bienestar de los pacientes.

5.1.9. Parámetros para proceso de costeo y fijación de precios

De acuerdo con los hallazgos encontrados dentro del análisis situacional, lo primero que se plantea es la estructuración de parámetros para el proceso de fijación de costos y precios por servicio, luego de esta estructuración se deben entregar los parámetros al Departamento de sistemas de información para que este proceso sea sistematizado en el menor tiempo posible.

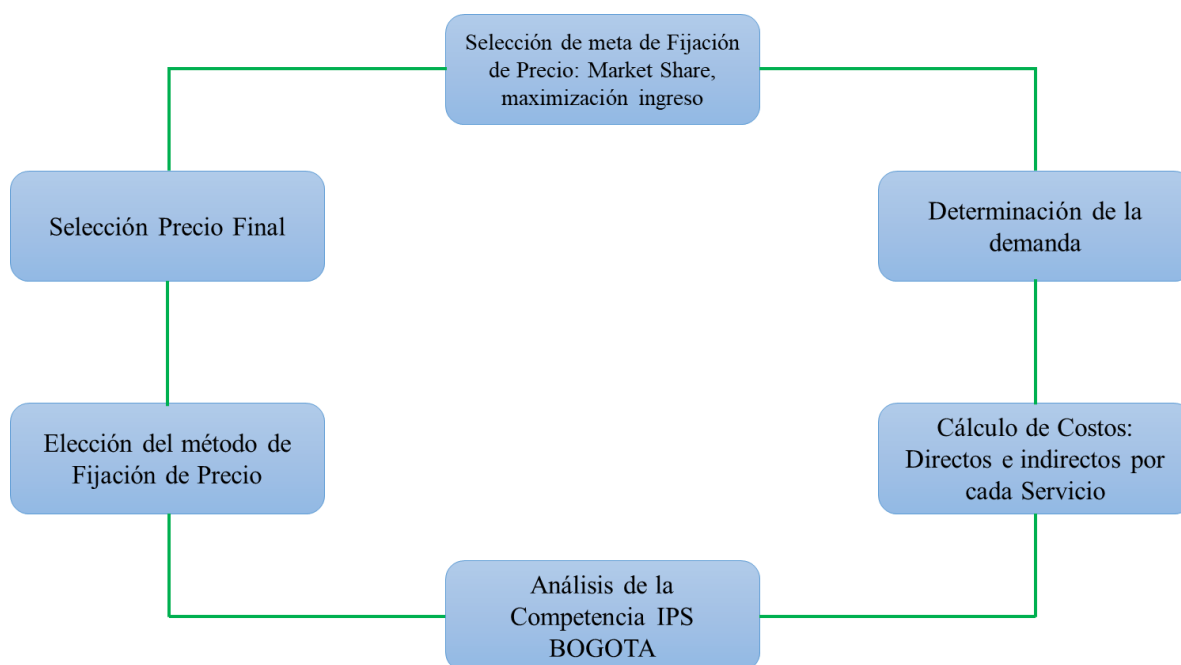
Se propone que todas las unidades generadoras de costo por servicio estén en línea con el sistema para que todas las novedades de cambios de proveedores queden ingresadas en tiempo real, y si la estructura de costo del servicio cambia, las áreas involucradas estén actualizadas del comportamiento financiero de cada servicio.

Para la fijación del precio dentro del Sistema general de Seguridad social en Salud se plantea como base referente de precio, el manual de tarifas del Instituto de Seguro Social ISS, sin embargo este manual está desactualizado, es un manual diseñado por auditores del ISS en el año 2001, plantea referentes de contenidos de procedimientos quirúrgicos por nivel de complejidad, honorarios, insumos, exámenes especializados y un valor estimado base, y sobre esta base se

pacta con las EPS, esta base más un porcentaje. Otro aspecto relevante para tener en cuenta es la entrada en vigencia de la Resolución 1132 de 2017, la cual obliga a cotizar y facturar los servicios sobre unos códigos únicos de procedimientos.

Con esta contextualización, y teniendo en cuenta que se trabaja para el proceso de fijación de precios sobre un manual ISS muy desactualizado, lo que se propone es la estructuración de ofertas de servicios propias, con un proceso de costeo y fijación de precios independiente, validado con cada médico especialista jefe de área.

Se plantea entonces el siguiente flujo de proceso para el proceso de costeo y fijación de precios por servicio:



Fuente: Elaboración propia

Una vez se complete el ciclo para el proceso de costeo y fijación de precios, se sugiere parametrizar cada paso, a fin de que las áreas que deben estar involucradas en dicho proceso, estén actualizadas y en interacción permanente.

6. TABLERO DE CONTROL

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	RESULTADO ACTUAL
VENTAS	Aumentar las ventas en un 7,65% para el cierre del 2018, promoviendo las mejoras de los servicios para planes complementarios de salud	Desempeño del departamento de ventas o de la empresa: Ventas totales / ventas proyectadas	<0,8	0,8	1	0,8
CUOTA DE MERCADO	Mejorar la tasa de crecimiento en el mercado incrementando en 2,37 puntos porcentuales a un 27% para el 2018 basados en la mejora de los servicios.	Cuota de mercado: Ventas de la compañía en el mercado / Ventas totales del mercado	<24,63	24,63%	27%	24,63%
RENTABILIDAD	Incrementar el margen neto de utilidad de Médicos Asociados S.A. a un 0,18% para 2018, teniendo en cuenta el crecimiento del sector, para mejorar la confianza de los socios.	Margen Operacional de utilidad: Utilidad operacional / ventas netas.	<2,20%	2,20%	4%	2,20%
POSICIONAMIENTO	Lograr una posición entre las 10 mejores IPS de tercer nivel en Bogotá para el 2018, buscando el reconocimiento por parte de las EPS y usuarios finales.	Clientes que contactan a la empresa manifestando alguna inatisfacción /Total de Usuarios atendidos	>0,5	0,2 - 0,5	<0,2	NA

Fuente: Elaboración propia

Con los indicadores del tablero de control se pretende hacer un seguimiento continuo de la gestión de Mercadeo en la empresa, de tal manera que se pueda monitorear el cumplimiento de los objetivos y se realice los ajustes necesarios buscando siempre un mejoramiento continuo. En la actualidad Médicos Asociados cuenta con indicadores de gestión médica para medir el cumplimiento de la empresa de cara a los requerimientos gubernamentales con respecto a la prestación de los servicios y el cumplimiento de las normas mínimas para operar en el sector de la salud; sin embargo, los indicadores anteriormente planteados pretenden evaluar el desempeño de la empresa desde el punto de vista de Mercadeo, más enfocados en la gestión como una organización de carácter privado que requiere tener a su favor el conjunto de variables que le permitan crecer, mantenerse y ser competitiva en el mercado.

CONCLUSIONES

Las tendencias del sector salud en Colombia muestran que hay carencias en la prestación de los servicios, representado en la limitada disponibilidad de camas hospitalarias, barreras en el acceso a los servicios, limitaciones en los planes del gobierno para inversión en salud; y esto conlleva a que se genere un incremento del gasto de los hogares para cubrir necesidades de salud, siendo Colombia el primer país en este indicador a nivel de América Latina, de acuerdo al último informe de competitividad. Esto se puede ver desde dos ópticas: como una debilidad del sector salud colombiano, y como una oportunidad para las empresas privadas que se dedican a la prestación de servicios de salud, ya que si las personas están invirtiendo más recursos de manera particular para acceder a los servicios de salud, se pueden aplicar estrategias para atender este nuevo segmento que cada vez es más importante.

Médicos Asociados S.A. como una empresa establecida y de trayectoria en el sector salud cuenta con dos clínicas: Federman y Fundadores, las cuales tienen como competencia directa a Clínica de Occidente, Clínica San Rafael y Hospital Universitario Méderi, ya que poseen características similares. La posición competitiva de Médicos Asociados se ha visto afectada ya que entre los años 2015 y 2016 cedió una parte de su participación en el mercado, lo cual hace necesario la implementación de estrategias que le ayuden a recuperar su posición y mejorar su imagen en el mercado de servicios de salud.

La propuesta para Médicos Asociados va desde la reestructuración de su área de Mercadeo para potenciarla como un área estratégica y desde esta dirigir procesos como ventas, servicio al cliente y comunicaciones; de tal manera que estos procesos contribuyan a mejorar los indicadores de satisfacción de los clientes, posicionamiento de la marca y en general la rentabilidad de la compañía.

REFERENCIAS

- Bardey David. (s.f). *Competencia en el sector de la salud:énfasis en el caso colombiano*.
Obtenido de http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/261/Co_Eco_Sem2_2013_Bardey.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Clinica del Occidente. (2017). *Quienes somos*. Obtenido de <http://www.clinicadeloccidente.com/>
- Clinica San Rafael. (2017). *Quienes somos*. Obtenido de <http://www.clinicasanrafael.co/hucsr/>
- Concejo privado de competitividad. (2017). *Informe Nacional de Competitividad 2016-2017*.
Obtenido de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_INC-2016-2017-ResumenEjecutivo.pdf
- ConsultorSalud.com. (2017). *Congreso alerta sobre la crisis en el sector salud que está viviendo el país*. Obtenido de <http://www.consultorsalud.com/congreso-alerta-sobre-la-crisis-en-el-sector-salud-que-esta-viviendo-el-pais>
- DANE. (2016). *Total población afiliada por régimen*. Obtenido de www.dane.gov.co
- Méderi. (2017). *Quienes somos*. Obtenido de <https://www.mederi.com.co/>
- Mediasociados. (2017). *Quienes somos*. Obtenido de <http://www.mediasociados.com.co/>
- Merco. (2016). *Una evaluación independiente, amplia y con rigor del sistema de salud colombiano*. Obtenido de <http://merco.info/co/ranking-merco-salud>
- Organización Mundial de La salud. (2017). *Datos y estadísticas de la OMS*. Obtenido de <http://www.who.int/gho/es/>
- PelicanBlog.com. (2014). *Modelo del ciclo de vida del sector*. Obtenido de <http://amarjen.github.io/modelo-ciclo-vida-sector.html#.WigRA0qWbIV>
- Secretaría Distrital de Salud de Bogotá. (2015). *Diagnóstico Sectorial de Salud. Bogotá: Saludcapital*. Obtenido de <http://www.saludcapital.gov.co>

Supersalud. (2015). *Indicadores de afiliación*. Obtenido de <https://www.supersalud.gov.co/es-co/vigilados/estadisticas/eapb/indicadores-de-afiliacion>